

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinointi

2014

Mika Simola

# AMMATTINA URHEILUMANAGERI

– Aloittavan yrityksen liiketoiminnan suunnittelu



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mika Simola

## AMMATTINA URHEILUMANAGERI -ALOITTAVAN YRITYKSEN LIIKETOIMINNAN SUUNNITTELU

Urheilumanageri toimii urheilijan taustajoukoissa ja pyrkii auttamaan urheilijaa tämän uralla eteenpäin. Managerointi on kasvava ala Suomessa ja kilpailu asiakkaista on toistaiseksi vähäistä. Huippu-urheilijat tiedostavat kuitenkin managerin tarpeellisuuden urheilijan taustajoukoissa helpottamassa urheilijan arkea.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia urheilumanagerin työnkuvaa ja tehdä liiketoiminnan suunnittelua perusteilla olevalle urheilumanagerointiin ja -valmennukseen erikoistuvalla yritykselle. Työssä tutkittiin palveluja yrityksen tuotteena ja palvelujen markkinoinnin erityispiirteitä. Tämän lisäksi työssä selvitettiin urheilumanageriyrityksen toimintaympäristöä ja niitä palveluita, joita urheilumanagerit yleensä asiakkailleen tarjoavat. Työssä käsiteltiin teoriaa ja käytäntöä rinnakkain. Liiketoiminnan suunnittelun avulla etsittiin yrityksen potentiaalisia asiakasryhmiä ja mietittiin markkinointiviestintäkeinoja näiden asiakkaiden tavoittamiseksi.

Urheilumanagerointi on alana Suomessa organisoimaton, ja alan yrittäjät eivät markkinoi palveluitaan aktiivisesti. Urheilumanagerina toimivista henkilöistä suuri osa tekee managerintyötä päätyönsä rinnalla. Urheilija, joka tarvitsee manageria, urheilee usein päätoimisesti ja tarvitsee taustajoukkoihinsa myös päätoimisesti työskenteleviä asiantuntijoita.

Opinnäytetyön avulla saatiin käsitys urheilumanagerin arjesta Suomessa. Managerointialan kilpailutilanteen selvittyä alettiin etsiä niitä keinoja, joilla manageri pystyisi toimimaan täysipäiväisenä ammatillisena. Ratkaisuksi saatiin manageroinnin yhdistäminen toiseen urheilijan taustatyöhön, tässä tapauksessa valmentamiseen. Tarjoamalla manageri- ja valmennuspalveluita on mahdollista tavoitella suurempia asiakasryhmiä kuin vain keskittymällä pelkkiin manageripalveluihin.

### ASIASANAT:

urheilu, manageri, liiketoimintasuunnitelma, asiantuntija, palvelut

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | Marketing

Spring 2014 | 48

Instructor Maija Nolvi

Mika Simola

## SPORT MANAGER AGENCY - THE BUSINESS PLAN OF A STARTUP

A sport manager is an important part of an elite athlete's support group and helps to further the athlete's career. The sport manager business is growing in Finland and so far there is little competition in the field. Despite that, professional and semi-professional athletes recognize the importance of having a manager around to help them in their everyday life.

The first objective of the thesis is to discover what sport manager does on a daily basis and gather information about the business environment of sport agencies. Creating a business plan for a new sport agency is the second crucial objective of this work. The theoretical part of this work is compiled alongside the business plan in order to give the reader an understanding of the link between service production and the work of a sport manager. The focus of the business plan is to use market segmentation strategies to identify target customers and the best marketing tools. The venture's specialization will be managing and coaching athletes.

Based on research carried out for the business plan, it can be concluded that sport management business in Finland is unorganized and most of the entrepreneurs hardly market their services. There are only a few full-time managers in Finland, but at the same time there is only a small possibility that a professional or a semi-professional athlete can cope with part-time managers.

The general study of management business in Finland proves a valid point: A manager needs to have a wide range of expertise in order to earn a living as a sport manager, let alone make profit. One option is coaching. Merging sport manager services with coaching attracts more customers.

### KEYWORDS:

sport, manager, agent, business plan, expert, services

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 PALVELUT YRITYKSEN TUOTTEENA</b>	<b>8</b>
2.1 Palvelujen erityispiirteet	8
2.2 Asiantuntijapalvelut	11
2.3 Palvelujen markkinointi	13
<b>3 ULKOINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ</b>	<b>15</b>
3.1 Managerointiala	15
3.2 Kysyntä Suomessa	19
3.3 Managerialan markkinatilanne ja tulevaisuuden analysointi	20
<b>4 TOIMINTASUUNNITELMA</b>	<b>25</b>
4.1 Lähtötilanne	25
4.2 SWOT-analyysi	27
4.3 Segmentointi	30
4.4 Tuotteet ja tuotteistaminen	32
4.5 Hinta ja hinnoittelu	34
4.6 Myyntiprosessi	37
4.7 Markkinointiviestintä	39
<b>5 POHDINTA</b>	<b>45</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>47</b>

## KUVIOT

Kuvio 1. Swot-analyysi	28
Kuvio 2. Yritys X asiakassegmentit	31

## LIITTEET

Liite 1. Suomen Urheilumanagerit Ry:n Eettinen ohjeistus	
Liite 2. Champion Training Systems palvelutarjonta ja hinnasto	

# 1 JOHDANTO

Urheilijat ovat monissa lajeissa tottuneet maksamaan valmennuksesta, jonka avulla on mahdollista päästä parempiin tuloksiin kuin ilman valmentajaa. Lisäksi urheilijat maksavat monesti suuriakin summia lisäravinteista, joiden avulla he toivovat pääsevänsä entistä parempiin tuloksiin. Urheilijat käyttävät hieronta- ja kehonhuoltopalveluihin rahaa, jotta he olisivat valmiita kilpailemaan ja harjoittelemaan optimaalisesti.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on liiketoiminnan- ja markkinoinnin suunnittelu perusteilla olevalle urheilu- ja liikunta-alan yritykselle. Itselläni on kokemusta niin yrittäjyydestä, valmentamisesta kuin täyspäiväisestä urheilustakin. Näen näiden kokemusten yhdistämisen itselleni mielenkiintoiselta haasteelta ja tavallalta ansaita urheilu-urani jälkeistä elantoa. Määrätietoisuus ja itsensä peliin laittaminen ovat molemmat urheilua ja yrittäjyyttä yhdistäviä tekijöitä, joita pyrin yrityksessäni hyödyntämään.

Kyseessä oleva, manageri- ja valmennuspalveluita tarjoava Yritys X, on työn toimeksiantaja. Yrityksen tavoitteena on kasvaa merkittäväksi toimijaksi toimialallaan tulevaisuudessa. Yrityksessä on kolme perustajajäsentä, joilla on oman urheilutaustansa lisäksi laaja kontaktiverkosto eri urheilulajien urheilijoihin, valmentajiin ja seuratyöntekijöihin niin kotimaassa kuin ulkomaillakin.

Yritys X:n tarkoituksena on saada asiakkaita niin paljon jo toiminnan alussa, että omistajien on mahdollista ensimmäisestä toimintavuodesta alkaen saada yrityksestään palkkaa. Toissijaisena tavoitteena on auttaa suomalaisia urheilijoita pääsemään eteenpäin urheilu-uralla, osallistumaan kansainvälisiin kilpailuihin ja löytämään yhteistyökumppaneita.

Yritys X:n ydintuotteita ovat manageri- ja valmennuspalvelut, jonka lisäksi tarjolla on myös muita urheilijoille suunnattuna palveluja. Manageri- ja valmennuspalveluyrityksen suuria haasteita ovat potentiaalisten asiakkaiden tavoittaminen

ja tuotteiden hinnoittelu niin, että ne houkuttelevat kuluttajia asiakkaiksi, mutta tuottavat samalla yritykselle voittoa.

Käsittelen työssäni rinnakkain teoriaa ja käytännön osuutta. Teoriaosuudessa keskeisenä tietolähteenä on Kotlerin, Hayesin ja Bloomin *Marketing Professional Services* -kirja. Ingbergin vuonna 2009 tekemä opinnäytetyö ”Mikä ihmeen manageri?” on tärkeä tietolähde valottamaan urheilumanagerialan tilaa Suomessa. Keskeinen lähde teos on myös Jaakkolan, Oravan, Varjosen TEKES:ille tekemä *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua* -julkaisu.

Opinnäytetyötä tehdessäni ja Yritys X:n toimintaa suunnitellessani joudun usein kysymään itseltäni, miksi urheilijat eivät maksaisi manageripalveluista, joiden avulla he voisivat saada yhteistyösopimuksien kautta esimerkiksi lisäravinteensa edullisesti tai peräti ilmaiseksi. Entä miksi urheilijat eivät maksa mahdollisuudesta saada valmiiksi järjestetty kilpailu- tai harjoittelumatka kansainvälisiin tapahtumiin? Yritän löytää opinnäytetyössäni vastauksia edellä olleisiin kysymyksiin ja suunnitella niiden avulla yritykseni liiketoimintaa ja markkinointia, koska uskon niiden vastausten olevan avain onnistumiseen.

## 2 PALVELUT YRITYKSEN TUOTTEENA

### 2.1 Palvelujen erityispiirteet

Palvelun sisällön pitää pyrkiä vastaamaan asiakkaan tavoittelemaan hyötyyn. Ydinpalvelun lisäksi yritys voi tarjota tuki- ja lisäpalveluita. Ydinpalvelu on kuitenkin se syy, miksi asiakas haluaa ostaa kyseisen palvelun. Lisäpalvelut voivat kuitenkin olla keino erottua alan muista kilpailijoista. Lisäpalvelut voivat myös nostaa asiakkaan mielikuvaa palveluntarjoajasta. Lisäpalvelut ovat asiakkaalle joko ilmaiseksi annettavia tai myytäviä rahanarvoisia etuja, joilla voidaan myös nostaa asiakkaan mielikuvaa palveluntarjoajan toiminnan laadusta. Tuki- palvelut ovat ydinpalveluun yhdistyviä pakollisia oheispalveluita, kuten laskutus- ta ja yhteydenpitoa asiakkaan kanssa. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 11.)

Palveluiden markkinoinnissa on luontaisia eroja tavaroiden markkinointiin, vaikka niissä on myös yhtäläisyyksiä. Palvelut ovat aineettomia, palveluiden toimittajan luomia, muuttuvia ja katoavaisia. Asiakas on myös aina osa palvelun tuottamisprosessia. (Kotler, Hayes & Bloom 2002, 12.) Aineettomien tuotteiden myynnissä ja markkinoinnissa tulee huomioida, että asiakassuhde alkaa ensimmäisestä kontaktista, jonka perusteella asiakas luo kuvaa palveluntarjoajasta ja samalla itse palvelusta.

Koska palvelu on aineeton tuote, sen etukäteen näkeminen, maistaminen, tunteminen, kuuleminen tai haistaminen on mahdotonta. Asiakas etsii signaaleja palvelun laadusta fyysisten todisteiden kautta painottamalla työvälineiden laatua, palvelun tuottamiseen osallistuvien ihmisten toimintaa ja yrityksen kommunikaatiota. Ammattimaisen palvelujen tuottajan pitää tarjota konkreettisia todisteita palveluprosessista ja palvelun lopputuloksesta. (Kotler ym. 2002, 12.) Esimerkiksi talopakettin ostajalle kerrotaan lopputuloksen lisäksi, mitä eri työvaiheita talonvalmistusprosessiin liittyy, ja näin asiakas pystyy valitsemaan minkä verran haluaa itse rakentaa taloaan. Näin asiakas pystyy ymmärtämään paremmin palveluprosessin toimintaa ja siihen vaikuttavia asioita. Kun markkinoidaan pal-

velua, jossa pyritään pitkään, monivuotiseen asiakassuhteeseen, voidaan tärkeänä osana markkinointisuunnitelmaa pitää riittävän selkeää, välitavoitteisiin jakautuvaa suunnitelmaa asiakkuuden kehittämiseksi.

Jaakkolan ym. mukaan (2009, 27–28) palvelua voidaan konkretisoida asiakkaalle:

- \* esitteiden, painotuotteiden ja tukimateriaalien kautta
- \* palvelun lopputuloksen kautta
- \* näytteiden kautta
- \* palveluun liitettyjen tavaroiden kautta
- \* palvelun toteuttajan ja palvelun tuottamisympäristön ulkoisen viestinnän kautta
- \* referenssien, koulutustodistusten, palkintojen ja auktorisointien kautta
- \* tyytyväisyystakuun lupaamalla.

Palvelua ei voida erottaa sen tuottajasta. Palvelun laatuun vaikuttaa olennaisesti sen tuottajan ammattitaito, ulkoinen olemus ja käytös. Palveluntuottajan itsestään ja samalla palvelustaan antama ensivaikutelma, ovat asioita joiden perusteella asiakas arvioi palvelun laatua. (Kotler ym. 2002, 12.) Huonoa ensivaikutelmaa voi paikata myöhemmin, mutta vastaavasti hyvällä ensi vaikutelmalla (ja tietenkin jatkuvalla hyvällä vaikutelmalla) voidaan saavuttaa huomattavasti enemmän. Likaisiin vaatteisiin pukeutunut kokki ei luo luotettavaa kuvaa ravintolan ruoan tasosta, vaikka muut puitteet olisivat kunnossa.

Koska palvelut syntyvät ihmisten toiminnan tuloksena, niiden laatu saattaa vaihdella. Palveluiden tuottamisprosessia pitää kehittää siten, että virheet pyritään minimoimaan. Inhimillisyys palveluiden tuottamisessa johtaa kuitenkin välillä virheisiin, vaikka niitä pyrittäisiin välttämään. (Kotler ym. 2002, 13.) Virheitä ei toisaalta pidä pelätä palveluiden tuottamisessa. Palveluiden tuottamisprosessin jälkihoitovaiheen osana pitääkin olla tiedossa myös menetelmät, joilla hoidetaan mahdollisesti tapahtuneet virheet. Mikäli palvelun laatu jää luvattua tasoa matal-



lammalle tai asiakas kokee muuten tyytymättömyyttä saamansa palveluun, on asiaan tartuttavaa välittömästi, jotta asiakasta ei menetettäisi. Virheiden myöntäminen on osa luottamuksen luomisprosessia asiakassuhteessa.

Palvelut tapahtuvat tuottamishetkellään, eikä niitä voi varastoida myöhempään käyttöön. Palveluntarjoaja myy siis suoritusta. Asiakkaan kannalta ei ole oleellista, ovatko kaikkien muiden asiakkaiden palvelut olleet laadukkaita, jos hänen omansa ei ole riittävän laadukas. Kysynnän vaihtelun ei pitäisi vaikuttaa palvelun laatuun. (Kotler ym. 2002, 13.) Palvelu voidaan myös ostaa kerralla pidemmäksi aikaa, jolloin palveluntarjoajan pitää vastata jatkuvasti asiakkaalle luvattuun palvelun laatuun. Esimerkiksi mainostoimiston pitää pystyä toimittamaan asiakkaalleen laadukasta materiaalia koko sopimuskauden ajan eikä vain ensimmäisten toimeksiantojen ajan. Pitkäaikainen palvelun tuottamisprosessi voi mahdollistaa vähäisen laadun vaihtelun, mikäli lopputulos on haluttu. Kaikesta huolimatta pitää huomata, että asiakas ei saa kokea palvelun laadussa liian suurta vaihtelua, jotta palvelun toimittaminen vaikuttaisi ammattitaitoiselta.

Koska kilpailu on nykyään melko vapaata, on asiakkaiden helpompi vertailla palveluntarjoajien hintoja palveluntarjoajien välillä kuin aiemmin. Monilla palvelualoilla asiakkaiden hintatietoisuus on aiheuttanut myös hintojen laskua ja voimakasta hintakilpailua.. Yrityksellä on oikeanlaisella hinnoittelulla mahdollista saada suurta etulyöntiasemaa kilpailijoihinsa nähden. Asiakas saattaa tehdä ostopäätöksensä alimman hinnan tai parhaimmaksi kokeman hintalaatusuhteen perusteella. (Kotler ym. 2002, 267.)

Mitä vähemmän asiakas tietää ostamastaan palvelustaan ennakoon, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hän käyttää hintaa apuna tuotteen laadun arvioinnissa. Se mistä hinta muodostuu, ei ole aina asiakkaalle yksiselitteistä, koska keskiverto palvelunostaja ei osaa katsoa riittävästi hinnan taakse. Asiakas saattaaakin helposti olettaa palvelun hinnan olevan sen laatuindikaattori. (Kotler ym. 2002, 271.) Palveluiden hinnoittelun herkkyyys perustuu myös palveluntuottajan näkemykseen omien palveluidensa arvosta. Palveluntarjoajan omanarvontuntoon vaikuttaa todennäköisesti myös monet psykografiset tekijät, kuten palveluntarjoajan yhteiskuntaluokka, persoonallisuus ja elämäntyyli.

## 2.2 Asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalveluiden tarjoamisen juuret voidaan jäljittää keskiajalle asti. Asiantuntijoilla oli tuohon aikaan korkea henkilökohtainen asema yhteiskunnassa. Vuosien saatossa omien alojensa asiantuntijoille on muokkaantunut omat koulutuksensa ja arvomaailmansa. (Kotler ym. 2002, 2.)

Turun Yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskuksen tutkija Tuire Palosen (Futurix -projekti 2011) mukaan asiantuntijuutta ja erikoisosaamista on mahdollista eritellä monin eri tavoin. Asiantuntija on ihminen, joka tunnistaa tosiasiat, sisällöt ja keskeiset käsitteet (know what) erikoisalaltaan. Asiantuntijuus on myös taitoja (know how), sekä havaintojen ja diagnoosien tekemistä (know why). Asiantuntijalla on omaan erikoisalaansa liittyvää tietämystä (know where) ja erikoisosaamiseen liittyviä eettisiä ja moraalisia asioita (care why).

Asiantuntijapalvelut ovat muuttuneet viimeisen 20 vuoden aikana siten, että asiantuntijat voivat nykyään tarjota ja markkinoida palveluitaan miten haluavat ja missä haluavat. Asiantuntijapalveluiden intensiivinen mainonta on johtanut myös kiristyneeseen kilpailuun lähes jokaisella asiantuntija-alalla. Kiristyneestä kilpailusta huolimatta palveluiden markkinoinnissa on muistettava asiakkaiden harhaanjohtamisen olevan kiellettyä. (Kotler ym. 2002, 3.)

Asiantuntijapalveluita tarjoavien yritysten määrät ovat myös kasvaneet voimakkaasti viimeisen 20 vuoden aikana. Tarjonnan ylittäessä kysynnän on kilpailu asiakkaista entistä kovempaa. Asiantuntijapalveluiden rajat ovat hämärtyneet. Tämä johtuu siitä, että perinteisten alojen rinnalle on tullut erikoistoimijoita, jotka tarjoavat asiakkailleen monia erikoisasiantuntijapalveluita yhdessä yrityksessä. (Kotler ym. 2002, 3–4.) Tämä helpottaa luonnollisesti asiakkaan asioiden hoitamista, jos yrityksessä pystytään käyttämään esimerkiksi yhtä tietokantaa, josta löytyvät kaikki asiakkaan tiedot. Asiantuntijapalveluita kaipaava kuluttaja vaatii usein palveluita tarjoavalta organisaatiolta laaja-alaisesti monia sivupalveluita päätuotteen lisäksi. Esimerkiksi taloushallinnon palveluita tarjoava yritys saattaa tarjota asiakkailleen taloushallinnon palveluiden lisäksi palkka- ja henkilöstöhal-

linnon palveluita, yritysjärjestely-, laki- ja tilintarkastuspalveluita (Turun Tilikeskus Oy 2014).

Asiantuntijapalveluiden hinta ei ole aina asiakkaille etukäteen nähtävillä. Tämä johtuu osittain siitä, että palveluntarjoajat eivät halua kertoa hintojaan asiakkaille etukäteen ja osittain siitä, että palvelun hinnoittelu etukäteen on vaikeaa, jossain tapauksissa liki mahdotonta. Palvelut ovat hyvin usein personoituja asiakkaan tarpeisiin, jolloin hinta muodostuu sen perusteella, mitä moduuleja asiakas ostaa palveluunsa. Koska asiakkaat ovat tarpeineen erilaisia, myös palveluille asetetut vaatimukset vaihtelevat. Samalla rahalla on mahdollista saada erilaista palvelua. Asiantuntijapalveluiden hintojen vertailu voi olla asiakkaalle myös haastava tehtävä. Tarjouksien saaminen useilta palveluntarjoajilta voi vaatia asiakkaalta paljon aikaa ja vaivannäköä. (Kotler ym. 2002, 270.) Vaikka asiantuntijapalveluiden hinnoittelu tapahtuu useimmiten asiakaskohtaisesti, voi yritys onnistua asiakkaan saamisessa huomattavasti helpommin, jos se kertoo edes jonkinlaisia hintoja ilman erillistä tarjouspyyntöä. Modernissa, kiireisessä, yhteiskunnassa tiedon helppo saatavuus voi olla ratkaiseva tekijä palveluntarjoajaa valittaessa.

Asiantuntija-aloilla lisääntynyt tarjonta on vaikuttanut siihen, että asiakkaat uskaltavat olla myös tyytymättömiä saamiinsa palveluihin, koska tarjolla on vaihtoehtoisia palveluita. Asiantuntijoiden ei voida enää sanoa nauttivan entisen kaltaista erityisasemaa yhteiskunnassa. Internet on osaltaan lisännyt ihmisten tietoa entisestään asiantuntijapalveluista. Tulevaisuudessa asiantuntijoiden pitää kehittää toimintansa asiakaslähtöisyyttä ja yrityksen julkista kuvaa, imagoa. (Kotler ym. 2002, 4.) Avoimuus, ulkoisen luottamuksen herättäminen ja toiminnan läpinäkyvyys ovatkin asioita, joita asiantuntijapalveluita tarjoavien yritysten pitää pystyä esittämään asiakkailleen näiden valitessa palveluntarjoajaansa.

Teknologian voimakas kehittyminen on myös muovannut monia asiantuntija-aloja. Yhteydenpitotavat asiakkaisiin ovat muuttuneet Internetin myötä. Mahdollisuus reaaliaikaiseen yhteydenpitoon on entistä helpompaa, mutta toisaalta asiakkaat osaavat Internetin avulla myös auttaa itse itseään. Asiantuntijapalveluiden tarjoajat ovatkin tilanteessa, jossa markkinointia käytetään selviytymis-

keinona helpon tiedon äärellä olevien asiakkaiden saavuttamiseksi kiristyneessä kilpailutilanteessa. (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong 2002, 5.)

Urheilujohtamisessa asiantuntijalta vaaditaan kykyä tuottaa ja jakaa sisältöä mediassa, luoda ja johtaa tapahtumia sekä luoda myyntiä asiakkaiden avulla. Tämän lisäksi pitää pystyä edustamaan ja johtamaan asiakasta sekä sitä brändiä, jota asiakkaan ympärille pyritään rakentamaan, ja jota asiakas edustaa. Urheilujohtajan pitää pystyä myös hallitsemaan asiantuntijuutensa myötä lausuntojen antaminen alastaan medialle ja sponsoreille. Urheiluvalmennuksesta ymmärtäminen kuuluu myös urheilujohtamisen asiantuntijan vaatimukseen. (Masteralexis, Barr & Hums 2012, 251.)

### 2.3 Palvelujen markkinointi

Markkinointi on sosiaalinen prosessi, jossa ihmiset tyydyttävät tarpeitaan vaihtamalla tuotteitaan ja luomalla arvoa muiden kanssa (Kotler ym. 2005, 6).

Markkinoinnin ytimen voi määrittää siten, että kuluttajilla on tarpeita, haluja ja vaatimuksia, joihin tuotteet, palvelut ja elämykset pyrkivät vastaamaan. Kun kuluttaja kokee tuotteen arvon itseään tyydyttäväksi, tapahtuu hyödykkeiden, eli yleisimmin palvelun ja rahan, vaihto. Kaupantekoprosessin aikana yrityksen on luotava asiakkaaseen sellainen suhde, että kun asiakas palaa vapaille markkinoille etsimään vastaavaa palvelua uudestaan, hän valitsee saman palvelun tarjoajan kuin aiemminkin. (Kotler ym. 2005, 6.)

Asiakkaat voivat erota toisistaan monilla eri tavoilla; haluilla, resursseilla, sijainnilla, ostamisasenteilla ja -tavoilla. Markkinoiden jakaminen osiin, segmentteihin, auttaa saavuttamaan heterogeenisen joukon sijasta tehokkaammin tietynlaiset asiakkaat yksilöllisine tarpeineen. (Kotler ym. 2005, 391.)

Segmentoitu markkinointi tiedostaa kuluttajien erilaiset tarpeet ja ostostavat. Asiakasryhmien segmentointi mahdollistaa monia asioita massamarkkinointiin verrattuna. Yrityksen on mahdollista kohdistaa markkinointinsa tehokkaammin ja saada palvelunsa, tuotteensa, jälleenmyyntikanavansa ja kommunikaationsa paremmin asiakkaidensa tietoisuuteen. Segmentointi auttaa yritystä myös hio-

maan tuotteitaan ja hintojaan paremmin vastaamaan kunkin segmentin tarpeita. Segmentoimalla yrityksen asiakkaita on mahdollisuus löytää myös sellaisia asiakasryhmiä, joita kilpailijat eivät tavoita kunnolla. (Kotler ym. 2005, 393.)

Segmentoinnissa muuttujia ovat maantieteelliset, demografiset, psykografiset ja käyttäytymiseen liittyvät tekijät. Maantieteellisiä muuttujia ovat asuinalue, maan tai kaupungin koko, asuintiheys ja ilmasto. Demografisia tekijöitä ovat ikä, sukupuoli, perheen koko, elämänvaihe, tulot, ammatti, koulutus, uskonto, rotu ja kansalaisuus. Psykografisia tekijöitä ovat esimerkiksi sosiaaliluokka, elämäntyyli ja persoonallisuus. Käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä ovat tuotteiden hankintatiheys, etsityt edut, käyttäjän kokemus tuotteesta tai palvelusta, käyttäjän tuoteuskollisuus, ostamisen valmiustila ja kiinnostus tuotetta kohtaan. (Kotler ym. 2005, 399.)

Yrityksen tarjoamien palvelujen pitää kehittyä markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden mukana. Useilla aloilla tulevan ennakointi, ja nopea reagoiminen markkinamuutoksiin ovat keskeisiä kilpailutekijöitä. (Jaakkola ym. 2009, 8.)

## 3 ULKOINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

### 3.1 Managerointiala

Ympäristöanalyysiä tehtäessä on tärkeää ottaa huomioon ne tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen pitkän aikavälin menestystekijöihin (Rope 2003, 66). Mikään yritys ei toimi vain omilla ehdoillaan, omien aikataulujensa ja sääntöjensä mukaisesti. Ympäristötekijät ovat markkinoihin ja kilpailuun laajalti vaikuttavia tekijöitä. Rope jakaa (2003, 58) toimintaympäristön kolmeen tasoon: yritys-, markkina- ja kansainväliseen tasoon. Markkinatason toimintaympäristötekijöitä ovat kilpailijat, tapakulttuuri, työvoima ja taloudelliset tekijät. Markkinatasotekijät ovat päivittäiskosketuksessa yritykseen ja näissä tekijöissä tapahtuviin muutoksiin on oltava valmis reagoimaan nopeasti.

Urheilumanageri ja -agentti ovat ammattinimikkeitä, joiden merkitys vaihtelee eri urheilulajien ja kielialueiden kesken. Eurooppalaisessa urheilukulttuurissa manageri on se toimija, joka johtaa seuraa tai joukkuetta. Managerin toimenkuvana on huolehtia talousasioista, neuvotella urheilija- ja valmentajasopimuksista ja vastata seuransa tai joukkueensa päivittäisestä johtamisesta urheilukentän ulkopuolella. Urheiluagentti on se toimija, joka edustaa urheilijaa tai valmentajaa ja neuvottelee tämän sopimuksista seurojen tai joukkueiden kanssa. Urheilijan manageri voi tehdä myös agentin työt asiakkaalleen. Tämän lisäksi manageri kantaa usein suurempaa vastuuta urheilijasta kuin agentti, ja toimenkuvaan voi kuulua muun muassa urheilijan talouden suunnittelu, henkilökohtaisten valmentajien palkkaaminen ja yhteistyökumppaneiden etsiminen.

Tässä työssä puhuttaessa urheilumanagerista tarkoitetaan urheilijan taustalla olevaa toimijaa, joka neuvottelee urheilijan puolesta yhteistyö-, kilpailu- ja seurasopimuksista, auttaa urheilijaa taloudellisessa suunnittelussa ja etsii urheilijalle niitä tukipalvelujen tarjoajia, joiden avulla urheilijan on mahdollista päästä parhaisiin tuloksiin.

Toimialana urheilumanagerointi on Suomessa pieni ja tuntematon. Maailmalla isot manageritoimistot kuten CAA, Boras ja Octagon pyörittävät multimiljardibisnestä, jossa urheilijoiden etu saattaa välillä unohtua rahan vallan edessä. Suomessa urheilumanageritoimialan kehittyminen lienee edessäpäin. Suomi on pieni urheilumaa, jossa urheilussa kehitytään yleensä suurten maiden jälkiä seuraillen.

Urheilumanagerin toiminta on luovaa työtä, jossa vaaditaan markkinointihenkistä otetta. Urheilijalle on pyrittävä saamaan yhteistyökumppaneita, saatava urheilija kansainvälisiin kilpailuihin osallistujaksi sekä vastaamaan urheilijan medianäkyvyydestä ja -erottuvuudesta muihin. Koska urheilumanagerikoulutus on Suomessa vielä alkutekijöissään, voi alalla olettaa myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten olevan vahvoilla. Luovan puolen lisäksi managerin työ pitää sisällään strategisen ja operatiivisen puolen. Jokainen urheilija täytyy nähdä omana yksilönään, ja näin ollen jokaista urheilijaa varten tarvitaan myös markkinointistrategia ja markkinointisuunnitelma.

Manageritoiminta itsessään on Suomessa todella vähän markkinoitu tehtävä. Johtuuko tämä siitä, että managereilla on kädet täynnä työtä vai ovatko managerit osaamattomia markkinoimaan omia palveluitaan? Ingberg kirjoittaa opinnäytetyössään (2009, 55) työtä varten haastateltujen managerien arvelleen päätoimisuuden olevan mahdollista managerin ammatissa Suomessa. Toisaalta Ingberg toteaa haastateltujen managerien epäilleen suomalaisia urheilijamarkkinoita liian pieniksi, jotta riskin ottaminen päätoimiseksi manageriksi ryhtymällä kannattaisi.

Mielestäni markkinoilla on kysyntää täysipäiväisille managereille. Ehkä suomalaisen urheilumanagerin pitää laajentaa tarjontaansa pelkästä yhdenlaisesta manageroinnista kattamaan muitakin palveluita. Näin työtä voisi olla tarpeeksi, jotta sen tekeminen täysipäiväisenä olisi kannattavaa. Managerin toimiessa yrittäjänä ei voi olettaa työpäivän kestävän kahdeksaa tuntia viitenä päivänä viikossa, vaan työ on nähtävä, kuten muukin yrittäminen: päivät ovat pitkiä, eikä tuntipalkka välttämättä aina ole kovin suuri.

Ingbergin mukaan opinnäytetyössä (2009, 56) haastatellut managerit antoivat ymmärtää, että Suomessa on pulaa hyvistä ja pätevistä managereista, ja että haastatellut managerit eivät pysty tarjoamaan palveluitaan, vaikka yhteydenottoja tulee liki viikoittain. Mikäli alan nykyisillä toimijoilla on runsaudenpulaa asiakkaista, on uusille toimijoille mitä luultavimmin tilaa. Vastaavasti, jos managerit eivät osaa markkinoida omia palveluitaan niin kuinka manageri pystyy markkinoimaan omia asiakkaitaan. Vai tyydytäänkö vain siihen, että menestyvä urheilija on helppo myydä eikä keskinertaisesti menestyviä urheilijoita nähdä potentiaalisina tulojen tuottajina. Ingbergin toteaa opinnäytetyössään managereiden sanoneen haastatteluissa tarvitsevänsä vähintään kaksi arvokisamitalin saavuttanutta urheilijaa asiakkaakseen voidakseen toimia täysipäiväisesti.

Mielestäni on mahdollista toimia täysipäiväisenä urheilumanagerina Suomessa, mikäli työhön yhdistetään myös muiden tukitoimien, kuten valmennuksen, tarjoamista urheilijalle. Yritys X:llä on toiminnan alusta asti manageripalveluiden lisäksi tarjolla valmennuspalveluita. Yhdistämällä kaksi urheilijaa lähellä olevaa toimialaa, Yritys X pyrkii saamaan riittävästi asiakkaita, jotta toimintaa voidaan tehdä täysipäiväisesti.

Urheilumanagerin työssä on toimintaa suunniteltaessa mahdollista hyödyntää Boston Consulting Groupin portfolio-mallia, jossa tuotteet ryhmitellään tähtituotteisiin, lypsylehmiin, mahdollisiin potentiaalsiin kysymysmerkkituotteisiin ja vanhoihin tai epäonnistuneisiin ”rakkikoiratuotteisiin” (Kotler ym. 2002, 144). Näistä tähtituotteet ovat niitä, joista markkinoilla ollaan eniten kiinnostuneita. Kysymysmerkkituotteet saattavat olla tulevia tähtituotteita. Tasaisesti tuottavat lypsylehmät ovat yritykselle tärkeä rahanlähde. Vanhat tai epäonnistuneet tuotteet eivät kiinnosta asiakkaita ja tuotteet ovatkin niitä, jotka yrityksen pitää korvata uusilla tuotteilla.

Boston Consulting Groupin portfolio-mallia voi soveltaa managerialalla toimivaan yritykseen. Yritys tarvitsee siis muutaman tähtiasiakkaan lisäksi niitä asiakkaita, jotka eivät profiloidu yhtä korkealle kuin tähtiasiakkaat, mutta jotka tuottavat yritykselle tasaisesti tuloja. Mikäli yrityksellä on useita asiakkaita on asiak-



kaiden joukosta profiloinnin avulla mahdollista löytää ne asiakkaat, joiden markkina-arvo on hiipunut.

Asiakkaiden markkinaprofiilia säännöllisesti asemoimalla voidaan tarkastella asiakkuuksien kehittymistä, ja sitä, mihin suuntaan asiakkaan markkina-arvo on muuttumassa. Muodolliset arvioinnit ovat käytännöllisiä, mutta niissä on myös rajoitteensa. Päätöksiä tekevän johdon pitääkin luottaa omaan harkintaansa ja käyttää Boston Consulting Groupin portfolio-mallin kaltaisia apuvälineitä toiminnan arvioinnin tukena. (Kotler ym. 2002, 145.)

Yritys X:n toimintaan kansainvälisen tason toimintaympäristössä vaikuttaa eniten teknologian kehittyminen, joka urheilussa voi tarkoittaa kehittyneitä suorituksen mittaamistapoja, väline- ja varusteinnovaatioihin käsiksi pääsyä ja tietämystä harjoittelun ja ravinnon vaikutuksesta suorittamiseen. Jotta Yritys X:n on mahdollista erottua muista alan toimijoista, sen pitää kehittää toimia, joilla se voi erottua muista alan toimijoista. Eräs mahdollisuus tähän voisi olla yhteistyösopimukset kolmansien osapuolien kanssa, joiden on mahdollista antaa käyttöön esimerkiksi sykemittareita, juoksukenkiä tai vaikkapa aktiivisuusanalyysilaitteita.

Taloudelliset tekijät liittyvät kysynnän ja tarjonnan laskuun, jotka vaikuttavat aina kansantalouteen lyhyemmällä tai pidemmällä viiveellä (Rope 2003, 60–61). Valmennuspalveluille voidaan olettaa aina olevan kysyntää urheilijoiden joukossa, mutta tiedossa ei ole, kuinka suuri tarve urheilijoilla on manageripalveluille. Urheilussa ammattimaisuus on kasvanut myös amatööritasolla, mikä on johtanut kilpailun koventumiseen. Voidaan olettaa, että huippua kohti pyrkivät urheilijat ovat valmiita maksamaan oheispalveluista, jotka tuottavat heille lisäarvoa myöhemmin.

Lainsäädäntö asettaa puitteet erilaisille toimintatavoille, jotka määrittävät sen minkälaiset asiat milläkin alalla ovat säädösten mukaisia ja sallittuja (Rope 2003, 64). Urheiluvalmennuksen osalta lainsäädännön lisäksi toimintanormeja luovat eri urheilulajien säännöt kuten esimerkiksi dopingsäännökset. Manageroinnin osalta pitää huomioida lainsäädännön lisäksi se, että tarkoitus on tuottaa palveluja urheilijoille, ei käyttää urheilijoita tuotteina. Urheilumanagerien toimin-

taa ei ohjailla valtion toimesta. Urheilumanagerialalla ei myöskään ole virallisia toimintasääntöjä, vaan ainoastaan Suomen Urheilumanageriyhdistyksen laatima eettinen ohjeistus (Suomen Urheilumanagerit 2014), jota alalla toivotaan noudatettavan.

Suomen Urheilumanagerit ry eettinen ohjeistus (Liite 1) saattaa luoda urheilumanagerialalle yhtenäistä tapakulttuuria. Yleinen tapakulttuurin muutos vaikuttaa markkinoihin ja luo uusia markkinoita ja kiihdyttää toisia markkinoita (Rope 2003, 62). Yhteisen eettisen ohjeistuksen noudattaminen alalla, joka saattaa herättää herkästi mielikuvia hämäristä toimijoista, voidaan nähdä markkinoihin positiivisesti vaikuttavana asiana. Yhteiset eettiset normit voivat luoda turvaa palveluiden ostajille ja myös yleisesti alasta luotettavan ja rehellisen mielikuvan.

*”Urheilun ammattimaistuminen ja ammattilaistuminen ovat tuoneet suomalaiseseen urheiluun managerien ammattikunnan. Ensimmäiset urheilumanagerit aloittivat toimintansa 1980-luvulla. Koska managerit ovat olleet järjestäytymättömiä ja urheilumanageroinnin liiketoiminta-alue ollut eräällä tavalla ”villi” ja säätelemätön, on myös suomalaisessa järjestelmässä ollut vaikea löytää managerille tunnustettua ja selkeää roolia urheilijoiden taustaryhmissä.” (Huippu-urheilija 2014.)*

### 3.2 Kysyntä Suomessa

Liikunta-ala työllistää Suomessa noin 20 000-25 000 ihmistä. Alalla työskennellään paljon myös osa-aikaisesti ja tuntityöntekijöinä. Liikunnan arvellaan työllistävän tulevaisuudessa enemmän ihmisiä, koska liikunnan yhteys terveyteen ja hyvinvointiin on kiistaton. Liikuntapalveluja kehittämällä voidaan ennaltaehkäistä monia sairauksia, joten panostukset liikuntaan ovat myös kansantaloudellisesti kannattavia. Suomessa on ammattiurheilijoita noin 800. Ammattivalmentajia on noin 1 500, joista useat ovat osa-aikaisia. (Ammattinetti 2014.)

Ammattiurheilijaksi luokitellaan urheilija, joka ansaitsee vuoden aikana urheilusta tuloja vähintään 10 870 euroa, joka on näin ollen työeläkevakuutuksen piirissä (Pohjola 2014). Tämän lisäksi Suomessa on lukuisia ammattimaisesti harjoit-

televia ja eläviä urheilijoita, jotka ansaitsevat urheilemalla alle 10 870 euroa vuodessa (Ammattinetti 2014).

Ne urheilijat, jotka tasapainoilevat urheilun ja opintojen kanssa, eivät välttämättä ansaitse urheilullaan päätoimista tuloaan. Nämä urheilijat saattavat silti harjoitella ja elää ammattiurheilijamaisesti, ja ovatkin usein niitä, jotka tarvitsevat monesti eniten tukipalveluita urheilu-uransa mahdollistamiseen. Esimerkiksi opiskelija-urheilijalle aikataulujen sovittaminen voi olla haastavaa, joten on hyvä, jos urheilijan tukiverkostosta löytyy esimerkiksi hieroja, joka pystyy ottamaan urheilijan vastaan iltaisin tai viikonloppuisin.

Odotukset sille, että urheilumanagereille Suomessa on kysyntää, ovat korkeat. Urheilijoille pitää pystyä myymään palveluita ja vakuuttamaan heidät taustajoukkoineen siitä, että valmentajan lisäksi manageri voi antaa urheilijan uralle lisäarvoa. Valmennuspuolella hyville, tuloksentekoon pystyville valmentajille on aina kysyntää. Valmennusta on kyettävä tarjoamaan niin seuroille, urheiluakatemoille kuin yksilöurheilijoille tai urheilijoiden pienryhmille. Valmennuksen myyminen ja markkinointi tapahtuu pitkälti ansioluettelon ja hyvän maineen kautta. Osaamattomuutta ei voi myydä montaa kertaa näin pienessä maassa, jossa urheilupiirit ovat pienet ja sana liikkuu nopeasti.

### 3.3 Managerialan markkinatilanne ja tulevaisuuden analysointi

Ihmiset luovat markkinat, koska he haluavat, tarvitsevat tai vaativat tuotetta tai palvelua. Ne tuotteet, palvelut, informaatio tai elämykset, joita kuluttajille tarjotaan heidän tarpeiden tai halujen tyydyttämiseen muodostavat tarjonnan markkinoille. (Kotler ym. 2005, 8–9.) Yritys X pyrkii tarjoamaan asiakkaille palveluita ja informaatiota, jotka ovat sellaisia, joita näiden on muualta vaikeaa tai mahdollonta saada.

Elämysten saaminen on tärkeä osa asiakkaan kokemusta tuotteen tai palvelun hankkimisessa (Kotler ym. 2005, 9). Yritys X pyrkii tarjoamaan asiakkailleen myös palveluita, joista asiakkaat saavat itselleen elämyksiä. Esimerkkinä tällaisesta palvelusta voi olla kilpailutapahtuma ulkomailla, josta asiakas saattaa

saada itselleen uudenlaisen elämyksen ja kokemuksen. Kun asiakkaalle pystytään tarjoamaan laadukkaita elämyksiä, joista hän saa itselleen ja uralleen lisäarvoa, hänen voidaan olettaa toimivan myöhemmin suosittelijana yritykselle. Asiakas voi kokea myös elämyksen saadessaan uuden harjoitusohjelman, onnistuessaan asetetussa tavoitteessa tai saadessaan uuden yhteistyökumppanin. Ostaessaan palvelun asiakas voi saada ostamastaan tuotteestaan kaipaamansa elämyksen useammin kuin kerran ja välttämättä palvelun toimittamishetki ei ole se, jolloin asiakas siitä eniten nauttii tai hyötyy.

Asiakkaan hankkimastaan hyödykkeestä kokema arvo määrittää sen, onko hän tyytyväinen kyseiseen tuotteeseen tai palveluun (Kotler ym. 2005, 10). Aloittelevana toimijana Yritys X:n on pyrittävä jokaisen asiakkaan kohdalla mahdollisimman täydellisen tyytyväisyyden luomiseen, jotta se voi saada lisää asiakkaita ja näin ollen kassavirtaa. Kotler ym. (2005, 10) antaa hyvän muistutuksen asiakkuuksien herkkyydestä toteamalla fiksujen yritysten tähtäävän tyytyväisiin asiakkaisiin lupaamalla vain sen, mitä ne pystyvät tarjoamaan, ja tarjoamalla enemmän kuin, mitä ne lupasivat.

Aloittelevan yrityksen liiketoimintastrategian osana on huomioitava, että kaikki toimeksiannot eivät välttämättä tuota yritykselle alussa palveluiden vastineeksi rahaa. Asiakkaalta voidaan saada yritykselle vastineeksi manageripalveluista myös näkyvyyttä, kontakteja tai palveluita. Oletettavaa on, että aloitteleva yritys joutuu näkemään paljon vaivaa asiakaskunnan luomiseksi. Jotta yritys toimisi kannattavalta pohjalta, asiakkuuksissa pitäisi pyrkiä pitkäikäisyyteen. Pitkien asiakassuhteiden etuna voidaan nähdä se, että uusien asiakkaiden on ajan myötä helpompi tarttua yrityksen tarjoamiin palveluihin, kun yrityksellä jo on asiakkaita, jotka ovat olleet tyytyväisiä saamaansa palveluun.

On myös hyvä muistaa, että palveluja, pitää systemaattisesti kehittää, jotta voidaan luoda kilpailukykyistä, kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa (Jaakkola ym. 2009, 36). Manageri- ja valmennuspalveluissa on kyse asiantuntijapalveluista urheilualalla, joka kehittyy koko ajan. Asiantuntijatehtäviin suuntautuneiden henkilöiden pitää kouluttaa itseään jatkuvasti (Vahvaselkä 2004, 35).

Markkinoiden tarkastelussa apuna on viiden kilpailuvoiman mallia: kuluttajien markkinavoima, tuottajien markkinavoima, uusien kilpailijoiden uhka, korvaavien hyödykkeiden uhka ja toimialan olemassa oleva kilpailu (Porter 1980, 49).

Manageripalvelujen kuluttajia ovat urheilijat. Suomessa on alle tuhat ammattiurheilijaa (Ammattinetti 2014), joten markkinoiden koko on pieni. Urheilijat kykenevät, ja usein myös joutuvat, hoitamaan omaa managerointiaan. Urheilijoiden joukossa on taatusti loistavia persoonia, jotka omaavat markkinointitaitoja ja näin osaavat myydä itsensä yritysten yhteistyökumppaneiksi. Markkinointiin ja myyntiin kykenevien, jaksavien ja ehtivien urheilijoiden joukko on kuitenkin melko pieni. Tästä johtuen markkinat tuskin kiristyvät myöskään tulevaisuudessa siten, että asiakkaat alkaisivat itse tuottaa manageripalveluita.

Tuottajien markkinavoimassa on huomioitava nykyisten palveluntarjoajien toiminnan mahdollinen kehittyminen etenkin markkinoinnin osalta. Perustuen Ingberin opinnäytetyö (2009, 55–56) viiden vuoden takaiseen tilanteeseen on manageripalveluja tarjoavilla yrityksillä asiakkaita omiin tarpeisiinsa riittämiin. Ingberin mukaan yritykset ovat yksinkertaisesti kykenemättömiä ottamaan asiakkaita lisää, joten markkinat ovat näiltä osin vakaat, mikäli uusia toimijoita ei tule.

Urheilijan ura ajoittuu yleensä 16–40 ikävuoden välille. Mikäli kilpaileva yritys on tilanteessa, että sen urheilijoista moni esimerkiksi lopettaa samana vuonna tarvitsee se uusia asiakkaita jatkaakseen toimintaansa. Näin ollen markkinoilla on kasvanut manageripalvelujen tarjonta, mikäli yritys hankkii uusia asiakkaita. Tämä aiheuttaa kiristynyttä kilpailua manageripalveluyritysten keskuudessa, jos esimerkiksi kahdella tai useammalla yrityksellä on tilanne, että niiden asiakkaita monet lopettavat uransa samaan aikaan.

Korvaavien palveluiden uhkaa en toiminnassa näe. Managerit ovat Ingberin mukaan (2009, 10) asiantuntijoita, jotka organisoivat ja ohjaavat toimintaa järkevästi halliten samalla sosiaaliset vuorovaikutustaidot. Urheilun maailmassa voidaan ajatella, että manageri myy tietoa siitä, miten asiat toimivat ja miten urheilijoiden on toimittava tietyissä tilanteissa. Manageri myös myy tuotetta nimeltä urheilija X. Mielestäni tarkasteltaessa manageria Ingberin kuvausten

pohjalta, ei korvaavia palvelun tarjoajia ole. Manageripalvelua voisi kehittää enemminkin suuntaan, että manageriyritys ottaisi kokonaisvaltaisempaa vastuuta urheilijan urasta. Ehkä Yritys X on ensimmäinen suomalainen manageripalveluyritys, joka tarjoaa asiakkailleen perinteisten manageripalvelujen lisäksi oheispalveluita siten, että asiakkaan on mahdollista saada yhdestä paikasta kaikki urheilu-uraansa varten tarvitsemat tuotteet ja palvelut.

Suomen Urheilumanagerit ry pyrkii kokoamaan yhteen alan toimijoita Suomessa. Yhdistyksen jäsenluettelossa oli 4.12.2013 56 urheilumanageria, jotka kuuluvat kyseiseen yhdistykseen (Suomen Urheilumanagerit ry 2013). Pertti Alaja, Suomen Urheilumanagerit ry:n puheenjohtaja, on todennut että ”Varmasti on paljon urheilijoita, jotka haluaisivat manageripalveluita, mutta syystä tai toisesta ei uskalla tai tiedä kehen ottaa yhteyttä.” (YLE 2009).

Edellä olevan Alajan kommentin jälkeen maailmassa on moni asia muuttunut, mutta suomalaisissa urheilumanageripalveluissa muutosta ei ole juurikaan tapahtunut. Alalle on saattanut tulla toimijoita lisää, mutta Yritys X:n eduksi on huomioitava, että alalla ei ole palveluntarjoajaa, joka tarjoaa helposti lähestyttävää palvelua. Urheilijoiden kynnystä hankkia manageri pitää pystyä laskemaan. Helposti lähestyttävä palveluntarjoaja on jotain, mitä alalta toistaiseksi puuttuu. Suomessa toimii tälläkin hetkellä urheilumanageri-alalla myös suuria toimijoita, jotka eivät tarjoa, kentältä kuullun tiedon perusteella, kuitenkaan urheilijoille suurta lisäarvoa palveluillaan

Toimialan olemassa olevaan kilpailuun lienee odotettavissa kiristymistä. Rope (2003, 69) muistuttaa, että kilpailua tarkasteltaessa on usein ollut vallalla sellainen harhakuvitelma, että kilpailu aina vain kiristyy. Kilpailun kiristymistä managerialialalla Suomessa voi ennakoida muutama vuosi sitten tarjolle tullut Urheilumanageroinnin peruskoulutus ja yrittäjän ammattitutkinto. Toiselle Urheilumanageroinnin peruskoulutuskurssille oli vuonna 2012 hakenut 75 ammatista kiinnostunutta hakijaa, joista 16 otettiin koulutukseen (Sponsorinsight 2014). Tämä ei kuitenkaan anna kattavaa kuvaa alan kilpailusta ja toimijoista, koska urheilumanagerin peruskoulutus ei itsessään ole tutkinto, vaan osa yrittäjän ammattitutkintoa.

Valmennuspalveluiden tarjoamisessa Yritys X kilpailee muiden ammattivalmennusta tarjoavien yrittäjien (valmentajien) sekä osatoimisten seuravalmentajien kanssa. Valmennuspalveluissa kilpailijoita ovat myös hyvinvointi- ja kuntokeskukset, jotka pyrkivät ryhmäliikuntaohjaajien lisäksi enenevissä määrin löytämään ohjaajikseen ammattitaitoisia urheilualan osaajia. Suomessa on tarjolla lukuisia eri valmentajien tutkintoja. Lajiliittojen koulutuksien lisäksi valmentajille on Suomessa tarjolla oma erikoisammattitutkintonsa. Jyväskylän Yliopistossa järjestetään valmentajille maisteritason koulutusta.

## 4 TOIMINTASUUNNITELMA

### 4.1 Lähtötilanne

Aloittelevan yrityksen pitää olla markkinoilla aktiivinen ja etsiä hinnoittelulleen tasapainoa uskottavuuden, kannattavuuden ja ylihinnittelun välillä. Kriittisiä menestystekijöitä ovat myös osaaminen ja ahkeruus. (Rope 2003, 102–104.)

Yritys X:n toiminta-ajatus on tuottaa omistajilleen voittoa, tarjota mahdollisuutta työskennellä urheilun ja urheilevien ihmisten parissa sekä auttaa urheilijoita heidän urillaan eteenpäin. Yritys X:n keskittyessä tarjoamaan manageri- ja valmennuspalveluita on tärkeää, että myös muut urheilijan tarvitsemat tukipalvelut ovat saatavilla sen kautta. Yhteistyöyritysverkoston avulla on mahdollista alihankintana hankkia urheilijoille tärkeitä palveluita, kuten hierontaa, fysioterapiapalveluita ja ravintotietämystä.

Inbergin mukaan (2009, 51) palveluita, joita hänen haastattelemansa managerit tarjoavat urheilijoilleen ovat:

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| * yhteistyökumppanien hankkiminen   | * kisojen hoitaminen          |
| * lääkäripalvelujen välittäminen  | * matkojen järjesteleminen    |
| * tiedotustoiminnasta huolehtiminen   | * mediasuhteiden hoitaminen   |
| * henkisen valmennuksen järjestäminen                                       | * varainhankinnan hoitaminen  |
| * valmennusavun järjestäminen   | * vakuutusasioiden hoitaminen |
| * fysioterapiapalvelujen järjestäminen                                      | * rahastoasioiden neuvominen  |
| * sijoitusneuvonnan järjestäminen   | * lakiasioiden neuvominen     |
| * vastuunottaminen urheilijasta myös silloin, kun tämä ei ole kilpailuissa. |                               |

Yritys X:n asiakkailleen tarjoamat palvelut, joita ei tuoteta itse, ovat alihankintapalveluita yhteistyöyritysten kautta. On tärkeää, että Yritys X pystyy tarjoamaan asiakkailleen jo toiminnan alkuvaiheessa kattavasti kaikkia niitä tukitoimia, joita he mahdollisesti tarvitsevat myöhemmin. Oheispalvelujen tarjoamisella saadaan



luotua lisäarvoa asiakkaalle, joka on tehnyt sopimuksen Yritys X:n kanssa. Yritys X:n toiminnan kannattavuuden kannalta on tärkeää neuvotella yhteistyösopimukset siten, että Yritys X saa oman palkkionsa asiakkaiden yhteistyöyrityksiltä ostamista palveluista.

Oikeat ihmiset oikeissa tehtävissä rakentavat yrityksen menestyksen (Rubanovitsch & Aalto 2007, 58). Itseni lisäksi yrityksessä on kaksi osa-omistajaa, jotka osallistuvat toimintaan omien kontaktiverkostojensa kautta. Tarkoitukseni on itse vastata Yritys X:n päivittäisestä toiminnasta, johon kuuluu uusasiakashankintaa, nykyisten asiakkuuksien ylläpitoa sekä yhteistyökumppaneiden etsintää, kohtaamisia ja sopimusten tekoa. Yritys X:n muut omistajat osallistuvat toimintaan osa-aikaisesti päätoimiensa ohella. Muiden omistajien toimina on esimerkiksi markkinointiviestinnän ilmeen suunnittelu, uusasiakashankintaa ja yrityksen kirjanpidon valmistelu kuukausittain tilitoimistolle.

Manageripalvelut hinnoitellaan provisioperusteisesti. Asiakas ei siis maksa tyhjästä vaan toimeksiantosopimuksen teon jälkeen manageri saa osuutensa asiakkaan saamista yhteistyösopimuksista ja kilpailujen osallistumis- ja palkintopalkkioista. Kuukausittaisen liikevaihdon takaamiseksi tarjolla on myös valmennuspalveluita, jotka voidaan suunnata lisenssiurheilijoita laajemmalle joukolle aina harrasteliikkujiin ja työyhteisöihin asti. Onnistuneessa skenaariossa urheilijalle hankittu yhteistyökumppaniyritys ostaa työntekijöilleen hyvinvointipäiväpaketin, jonka avulla yrityksestä saadaan hankittua uusi valmennuspalveluasiakas.

Toimivaa liikeidea tukemaan tarvitaan vahva markkinointisuunnitelma, koska vain markkinoimalla omia palveluita on mahdollista saavuttaa riittävä markkinaosuus alalla. Yritys X:n kilpailueduiksi muihin toimijoihin verrattuna pyritään luomaan helppo tavoitettavuus, läpinäkyvyys ja asiakaslähtöisyys. Urheilijan tulee kokea manageri osaksi tukiverkkoaan, johon se kuuluu yhtälailla valmentajan, ystävien ja hierojan kanssa (Ingberg 2009, 24).

Manageritoiminnan markkinat ovat laajat. Suomalaisia urheilijoita, jotka pyrkivät huippua kohden tai jotka ovat jo huipulla, on paljon. Yrityksiä, jotka ovat potenti-

aalisia urheilijoiden yhteistyökumppaneita, on urheilijamäärään nähden myös paljon. Luovuus ja aktiivisuus ovat ne avaimet, joiden kanssa asiakkaille on mahdollista hankkia yhteistyökumppaneita, jotka vievät näitä eteenpäin urallaan.

#### 4.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysin avulla tarkastellaan yrityksen vahvuuksia (strengths), heikkouksia (weaknesses), mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats) strategian kannalta (Kotler ym. 2005, 58). SWOT-analyysillä on mahdollista yksinkertaisesti ja edullisesti tarkastella yrityksen toimintaa. Kotlerin ym. (2005, 58) mukaan mahdollisuuksia yritystoiminnalle voivat tarjota esimerkiksi taloudelliset, demografiset, teknologiset ja markkinatilanteessa tapahtuvat muutokset. Uhiin on luokitellut esimerkiksi kilpailijoiden aktiivisuus, jakelukanavan paineet ja demograafiset muutokset.

Kuviossa 1 esitetään Yritys X:n SWOT-analyysi. Yritys X:n pitää analysoida toimintaansa vuosittain, jotta mahdolliset muutokset yrityksen ympäristössä havaitaan tehokkaammin ja niihin pystytään reagoimaan. Kriittinen oman toiminnan tarkastelu on onnistuneen analyysin kannalta tärkeää.



Kuvio 1. Yritys X:n SWOT-analyysi.

Yritys X:n heikkoutena voidaan pitää lajiosaamisen rajoittumista kestävyysurheiluun. Suomessa kestävyysurheilijoita on suhteellisen vähän verrattuna esimerkiksi moniin palloilulajeihin. Erilaiset kestävyysurheilulajit kuten triathlon, maraton-juoksu ja hiihto ovat kasvattaneet viime vuosina aktiiviharrastajien määrää. Näistä harrastajista tuskin tulee koskaan manageripalveluiden käyttäjiä, mutta sen sijaan valmennuspalveluita heille on mahdollista myydä. Heikkoutena voi myös pitää tulemistä uutena toimijana alalle, jossa nykyään toimivista yrityksistä vain yksi pystyy työllistämään täysipäiväisesti yrittäjänsä. Olemassa olevia asiakkuuksia Yritys X:llä on kolmen toimeksiantosopimuksen verran, joita on tois- taiseksi hoidettu osa-aikaisesti.

Yritys X:n kohdalla vahvuutena voidaan pitää tuoretta näkemystä 2010-luvun urheilusta. Oman urheilu-urani kautta olen jo onnistunut luomaan kattavaa kontaktiverkostoa niin Suomessa kuin Keski-Euroopassakin. Tämä yhdistettynä omalla urheilu-urallani saamiin kokemuksiin uskon, että Yritys X:llä on tietämys- tä siitä, mitä urheilun ja urheilun ulkopuolisen elämän yhdistäminen vaatii.

Markkinointiosaamista Yritys X:lla on yrittäjän oman työkokemukseni ja koulutukseni kautta. Olen toiminut perheyrityksessä toisena yrittäjänä neljän vuoden ajan, jossa vastuullani oli yrityksen markkinointiviestintä. Koulutukseltani olen markkinointiin suuntautunut tradenomi, sekä suoritan parhaillaan Valmentajan ammattitutkintoa. Jatkuva osaamisen kehittäminen on kuitenkin tärkeä osa asiantuntijana toimimista, koska tämän hetken nykyaika on huomisen historiaa.

Tulevaisuudessa Yritys X:n toiminnan uhkina voidaan nähdä kilpailun lisääntyminen managerialialalla. Alalla on tarjolla koulutusta, minkä seurauksena voidaan olettaa alalle tulevan lisää uusia yrittäjiä. Kansantalouden muutokset näkyvät myös urheilussa. Kilpailuja järjestetään aiempaa vähemmän, ja samalla palkintorahat ovat pienempiä ja järjestäjät ovat haluttomampia kustantamaan urheilijoiden kustannuksia. Myös yhteistyökumppanien hankinta aikana, jolloin yritysten yt-neuvotteluilmoituksia näkyy mediassa toistuvasti, on entistä hankalampaa. Vastaavasti taloudellisen noususuhdanteen aikana myös urheiluun ja urheilijoihin on käytettävissä enemmän rahaa.

Yritys X:n toiminnan kohdalla isona uhkana voidaan pitää epäonnistunutta hinnoittelua. Mikäli palvelut yli hinnoitellaan aluksi voi myöhemmin olla vaikeaa, edes hintoja laskemalla, saada toimeksiantosopimuksia. Myös alihinnoittelun uhka on otettava vakavasti. Liian halvoilla hinnoilla Yritys X saattaa antaa ulospäin kuvaa palvelusta, jonka laatu on heikko verrattuna kilpailijoihin.

Tulevaisuuden mahdollisuuksia Yritys X:lla on laaja potentiaalisten asiakkaiden määrä. Urheilijoita, kuntoilijoita ja liikkuja on paljon. Haastavinta on onnistua myymään heille palveluja, joita ilman monet ovat tähänkin asti pärjänneet. Jo yhdenkin kehittyvän asiakkaan löytäminen ajoissa on yrityksen kehityksen ja statuksen kannalta merkittävä asia. Tulevaisuuden kimiräikkösiä etsii tosin moni muukin.

Yritys X:n toimintaa on mahdollista tulevaisuudessa laajentaa myös muualle Pohjoismaihin. Laajentaminen tosin voi vaatia keskittymistä esimerkiksi yhteen lajiin. Hollantilainen Aike Visbeek perusti vuonna 2007 pyöräilyyn ammattilaisjoukkueen Ruotsiin. Seitsemän toimintavuoden aikana pyöräilyjoukkueesta al-

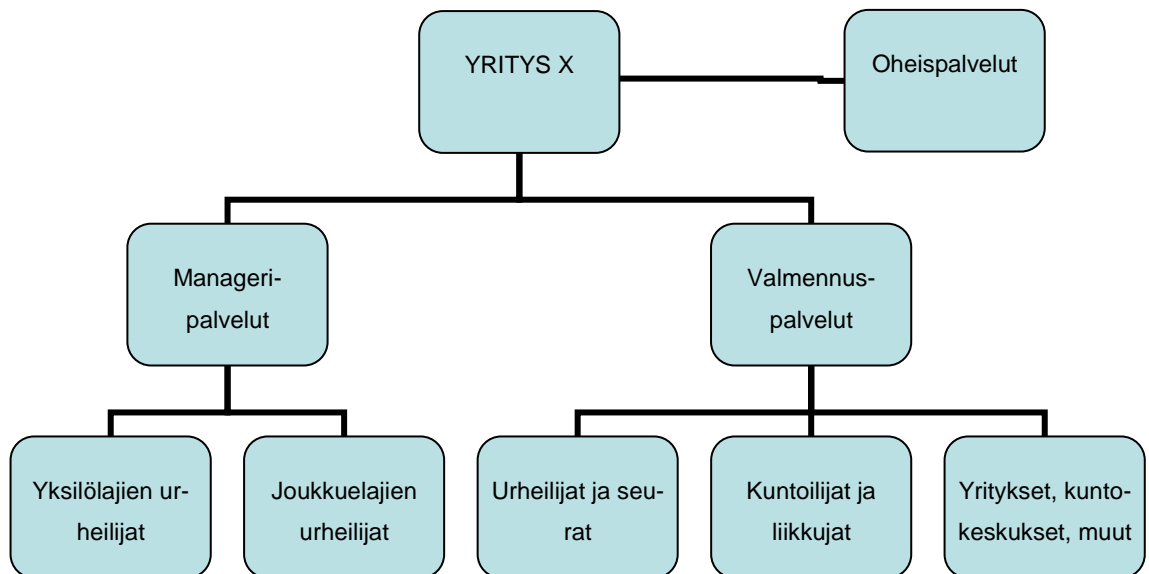
kanut yritys laajensi toimintaansa pyöräilykilpailujen ja -tapahtumien järjestämiseen. Vuonna 2013 Visbeek myi liiketoimintansa kansainväliselle sijoittajayhtiölle. Henkilökohtainen tavoitteeni on pyrkiä samaan kuin Visbeek. Perustaa yritys, joka tuottaa itselleni tuloja, sekä mielihyvää ja myydä liiketoiminta aikanaan voitollisena eteenpäin. Visbeek yrityksineen on hyvä esimerkki siitä, kuinka liiketoimintaa on mahdollista laajentaa yhden ydinalueen ympärille menestyksellä.

#### 4.3 Segmentointi

Yrityksen toimintaa suunniteltaessa on mietittävä, millaisia asiakkaita ja asiakkassuhteita tavoitellaan. Palvelut, joita asiakkaille tuotetaan, pitää määrittää, kuin myös se miten ne tuotetaan. Yrityksellä pitää olla näkemys siitä, miten osaaminen ja voimavarat pystytään hyödyntämään siten, että yritys saavuttaa kasvua ja kannattavuutta. (Jaakkola ym. 2009, 37.)

Yritys X tavoittelee kolmenlaisia asiakassegmenttejä: niitä jotka jo tiedostavat tarpeensa manageripalveluille sekä niitä, jotka eivät vielä tiedosta tarvetta palvelulle ja niitä, jotka eivät välttämättä ole tietoisia edes manageripalveluiden tarjoamista mahdollisuuksista itselleen.

Kuviossa 2 on esitetty Yritys X:n asiakassegmenttien jakautuminen manageripalvelujen ja valmennuspalvelujen kesken. Edellä mainittujen palvelujen käyttäjät voivat erota toisistaan huomattavasti. Manageripalveluita saattaa käyttää nuori, urheilu-uraansa rakentava asiakas ja valmennuspalveluita keski-ikäinen toimitustyöntekijä. Sama asiakas voi käyttää myös molempia Yritys X:n tarjoamia palveluja. Manageripalveluiden kohdalla yksilö- ja joukkueurheilijat muodostavat omat segmenttinsä. Näiden kahden segmentin alla ovat vielä nuoret urheilijat, huippua tavoittelevat urheilijat ja jo huipulla olevat urheilijat.



Kuvio 2. Yritys X asiakassegmentit.

Kaikki kuvaillut asiakassegmentit eivät ole sellaisia segmenttejä, joista ensisijaisesti pyritään hankkimaan asiakkaita. Esimerkkinä tällaisesta segmentistä on manageripalveluista kiinnostuneet nuoret joukkuelajien urheilijat, joka on segmentti, jonka tavoittamiseen on turha käyttää energiaa. Toisaalta yksilölajin urheilija, joka on tavoittelemassa oman uransa huippua, mutta on sellaisessa tilanteessa, että hän tarvitsee ulkopuolista taloudellista apua harjoittelun ja kilpailemisen toteuttamiseen, on asiakassegmentti, jota kannattaa tavoitella.

Valmennuspalveluita suunnataan sekä yksilö- että joukkuelajien seuroille. Räättälöityjen palvelusisältöjen kautta pyritään takamaan aina paras mahdollinen lopputulos asiakkaalle. Yksilölajien kilpaurheilijoille valmennuspalveluja tarjotaan ikään katsomatta. Yksilöurheilijat on jaettavissa kahteen alaryhmään; nuoret urheilijat ja aikuisurheilijat. Oma segmenttinsä on liikkujat, jotka voivat olla niin tavoitteellisia kuntoilijoita, painonpudottajia kuin harrastukseensa uutta näkökulmaa hakevia harrastajia. Kuntokeskuksille, yrityksille ja muille organisaatioille tarjottavat palvelut ovat oma tärkeä segmenttinsä, koska yritysten ostaessa palveluita Yritys X:n kaltaiselta palveluntarjoajalta, on palveluista saatava hinta suurempi kuin yksityiseltä asiakkaalta. Tämä johtuu siitä, että usein esimerkiksi yrityksen ostaessa työntekijöilleen ryhmäliikuntatunnin on yhdellä tunnilla pai-

kalla jopa 30 ihmistä. Tästä johtuen hinnoittelu on myös korkeampi kuin yksityisen asiakkaan kohdalla.

Valmennuspalveluissa on olemassa kahdenlaisia asiakassuhteita. On niitä asiakkaita, joiden kanssa ollaan tekemisissä fyysisesti, joille esimerkiksi tehdään kuntotesti ja sen perusteella harjoitusohjelma. Toinen, hyvin yleinen, asiakassuhde on etävalmennus, jossa asiakkaan kanssa kommunikoidaan puhelimen, sähköpostin ja esimerkiksi Internetissä toimivan harjoituspäiväkirjan kautta.

Segmentti, jota erityisesti tavoitellaan valmennuksen puolelta, on kaikki yksilölajien urheilijat uratilanteesta riippumatta. Manageripalveluiden puolelta yksilölajin urheilija, joka on tavoittelemassa oman uransa huippua, on tärkein tavoiteltava asiakassegmentti.

Maantieteellisestä näkökulmasta manageripalveluiden tavoiteltava asiakassegmentti jakautuu eteläisen Suomen alueelle (Uusimaa, Varsinais-Suomi, Satakunta, Kanta-Häme, Pirkanmaa, Päijät-Häme), joka kattaa yli 3,1 miljoonaa suomalaista (Tilastokeskus 2012). Segmentti rajautuu edellä kuvatulle alueella, jotta asiakkaiden kanssa on helpompi olla lähikontaktissa Turusta käsin. Myös uusasiakashankinta on helpompaa, kun on olemassa selkeä rajattu alue, josta asiakkaita pyritään etsimään. Asiakkaiden etsinnän tulee edetä loogisesti niistä lajeista ja urheilijoista alkaen, joissa on nähtävillä eniten asiakaspotentiaalia.

Manageripalveluiden asiakkaiksi pyritään etsimään niitä urheilijoita, jotka ovat käytökseltään ja ulkoiselta olemukseltaan edustavia. Ei ole mielekästä edustaa asiakasta, joka esimerkiksi käyttäytyy huonosti tai jolla on menneisyyttä dopingaineiden parista tai, joka eleillä ja olemuksellaan ei edusta hyvää urheiluhenkä.

#### 4.4 Tuotteet ja tuotteistaminen

Tuotepolitiikalla määritetään yrityksen tuotelajitelma ja -valikoima. Yritys X:n tuotevalikoima koostuu manageri- ja valmennuspalveluista. Tulevaisuudessa tuotelajitelmaan pyritään lisäämään myös muita urheilijoiden oheispalveluita

kuten hieronta- ja fysioterapiapalveluita, urheiluvälineiden ja lisäravinteiden myyntiä ja kilpailu- ja harjoitusmatkoille tarvittavan kaluston vuokraamista.

Tarjottavia manageripalvelutuotteita ovat mainossopimus- ja varainhankinta, kilpailujen etsiminen asiakkaalle, harjoitusleirien ja -matkojen järjestäminen, oheispalvelujen verkoston luominen urheilijalle ja kaikkien edellä mainittujen tuotteiden yhdistelmät. Valmennustuotteita ovat kokonaisvaltaiset harjoitusohjelmat, tukiohjelmat, seuroille tarjottavat valmennuspaketit, yritysten työpaikka-liikuntapaketit, luento- ja keskustelutilaisuudet sekä syke- ja tehomittareiden vuokraus.

Tuotteistamisella pyritään kehittämään sellaisia palveluita, joissa voidaan systemaattisesti toistaa tiettyjä osia palveluntuottamisprosessista. Palvelunosien systematisoinnilla voidaan saavuttaa kustannustehokkuutta, mutta myös parantaa asiakaslähtöisyyttä. Palvelun tuotteistamista voi olla vaikka vain yrityksen palvelun tyylin tai ilmeen muutos. (Jaakkola ym. 2009, 19.)

Tuotteistamisella pyritään standardisoimaan palvelua hyödykkeen kaltaiseksi vakioituksi tuotteeksi (Jaakkola ym. 2009, 19). Tuotteistaminen mielletään monesti jo olemassa olevien yritysten toiminnan kehittämisen osaksi. Yritys X pyrkii helpottamaan toimintansa aloittamista tuotteistamalla tuotteet ja palvelut ennen varsinaisen toiminnan alkua, osana yritystoiminnan aloittamisprosessia.

Jotta yritys voi menestyä ja pärjätä markkinoilla on asiakkaan oltava sen toiminnan keskiössä. Yritysten pitää rakentaa asiakassuhteita, ei pelkästään tuottaa palveluita (Kotler ym. 2005, 463). Henkilökohtaisia, personoituja palveluja tarjoavan yrityksen keskiön muodostavat asiakkaat, joille pyritään tuottamaan palveluilla arvoa ja sitä kautta asiakastyytyväisyyttä. Yritys X:n palvelut tuotteistetaan omiksi tuotteiksi, jotka nimetään ja joille määritetään palvelusisältö. Esimerkki palveluiden tuotteistamisesta on liitteessä 2, jossa on uusiseelantilaisen Champion Training Systemsin palvelutarjonta ja hinnasto. Palvelun nimen ja hinnan jälkeen asiakkaalle selviää kenelle palvelu on kohdennettu ja tarkemmista tiedoista on nähtävissä mitä palvelu pitää sisällään. Selkeä kuvaus palveluista auttaa asiakasta valitsemaan itselleen sopivaa palvelupakettia.



Kaikissa palveluissa on tavoitteena vastata asiakkaan tarpeeseen, ei niinkään myydä asiakkaalle palvelua, jota tämä ei tarvitse. Tärkeä osa Yritys X:n palveluiden tuotteistamisprosessia on rehellisten ja asiakaslähtöisten palvelujen tarjoaminen. Yritys X pyrkii myymään asiakkaalle sen, mitä hän tarvitsee, eikä sitä, mikä olisi yritykselle tuottavinta. Lisämyyntiä on mahdollista saada pitkäaikaisen asiakassuhteen kautta, joka rakennetaan hyvien perusarvojen varaan.

Palvelun vakioimisessa on huomioitava, että kyseessä on aina asiakkaalle ainutlaatuinen palvelu, joka muotoutuu asiakkaan mukaiseksi. Todennäköisyyksille, että asiakkaana olisivat kaksi samanlaisessa ura- ja elämäntilanteessa olevaa ja samanlaiset taustatekijät omaavaa ihmistä on pieni. Tästä johtuen jokainen tuotettu palvelu on juuri sen ostajan näköinen.

Palvelun vakioinnissa pitää muistaa se, että osa joidenkin palvelun osien vakioiminen saattaa vähentää asiakkaan mahdollisuutta valita palvelu moduuleja, joista räätälöity palvelu koostuu. Toisaalta on hidasta ja epäkannattavaa, mikäli jokaisen asiakkaan kohdalla pitää aloittaa palvelun tuottaminen täysin alusta. Vaikka menetelmät ja toimintatavat vakioitaisiin, on asiakkaalle silti mahdollista tarjota ainutkertainen palvelu. (Jaakkola ym. 2009, 20.)

Yritys X pyrkii toimintansa alusta alkaen yhtenäiseen ilmeeseen yritystoiminnassa. Markkinointiviestinnän ja asiakassuhdeviestinnän yhdenmukaisuus eri kontaktikanavissa luo selkeää ja hallittua kuvaa yrityksestä. Palvelun vakiointi pitää näkyä asiakkaille yrityksen tarjoamien palvelujen sisällössä: yhteydenpito asiakkaisiin on täsmällistä, sovituista aikarajoista pidetään kiinni ja maksuliikenteen aikatauluista huolehditaan täsmällisesti. Toimintojen vakioimisella tasa- ja hyvälaatuisiksi voi olla suuri merkitys asiakkaan valitessa itselleen manageri- tai valmennuspalvelutarjoajaa.

#### 4.5 Hinta ja hinnoittelu

Palvelun hinta on kannattavuuteen vaikuttava tekijä, mutta se viestii myös keskeisesti yrityksen palvelun laadusta. Palvelun hinnoittelussa alan markkinatilanne vaikuttaa hintaan. Hinnan pitää olla palvelun sisältöön nähden kilpailukykyi-

nen muihin vastaaviin palveluntarjoajiin verrattuna. Kun palvelun tuottamiskustannukset tiedetään, palvelu voidaan hinnoitella siten, että se on kannattava. Palvelujen hinnoittelu voi joskus olla hyvinkin luovaa toimintaa. (Jaakkola ym. 2009, 29.)

Palveluiden hinnoittelussa on huomioitava Suomessa voimassa oleva arvonlisäverolainsäädäntö. 10 % arvonlisäverokantaa sovelletaan liikuntapalveluihin, joihin valmennuspalvelut kuuluvat. Manageripalveluista kannetaan 24 % arvonlisävero. Palveluja hinnoiteltaessa on huomioitava myös lakisääteiset velvollisuudet kuten yrittäjäeläkevakuutusmaksut, joita yrittäjä on velvollinen kantaamaan.

Hinnoittelussa on huomioitava, että kuten urheileminen, myös managerointi ja valmennus on usein työtä, jota ei tehdä pelkästään ”kahdeksasta neljään”. Hinnoissa ei voi suoraan laskea tuntikohtaista veloitusta asiakkaalle muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Korvaus tehdystä työstä voi välillä tulla helpommin ja nopeammin kuin toisella kerralla. Hinnoittelussa tärkeintä on luoda hinnat houkuttaviksi, mutta kuitenkin sellaisiksi, että liiketoiminnan kulujen jälkeen yritys on omistajilleen kannattava.

Palvelujen hinnoittelussa on kuusi pääaskelta, jotka auttavat asettamaan tuotteelle hinnan:

1. hinnoittelutavan valinta
2. hinnan kysyntäjouston arviointi
3. palvelujen tuottamisen omakustannushinnan laskeminen
4. ulkoiset vaikutustekijät hintaan
5. hinnoittelu strategian valinta
6. lopullisen hinnan määrittäminen. (Hoye, Smith, Nicholson, Stewart & Westerbeek 2012, 212.)

Hinnoittelutavan valintaan vaikuttaa se, pyritäänkö korkealla hinnalla maksimoimaan yksittäisen palvelun tuottamisesta saatavat voitot vai tuottamaan palvelua pienemmällä katteella, jolloin hinta jää alhaisemmaksi ja asiakkaita on mahdollista saada enemmän. Hinnan kysyntäjouston avulla arvioidaan muutosta palvelun hinnassa kysynnän muuttuessa. Omakustannehinnan laskemisen avulla saadaan selville palvelun tuottamisen hinta, jonka jälkeen ulkoisista tekijöistä lisätään hintaan arvonlisävero ja arvioidaan kilpailijoiden hinnoittelutasoa omaan laskettuun palveluntuottamishintaan. Hinnoittelustrategian valinnan kautta asetetaan tuotteelle tavoitekatte, jonka jälkeen määritetään lopullinen hinta asiakkaita houkuttavaan muotoon. Lopullisen hinnan muodostavat omakustannehintaa, verot ja tavoitekatte. (Hoye ym. 2005, 212–213.)

Manageripalveluiden hinnoittelussa on huomioitava perustuuko hinnoittelu kiinteään perusosaan ja provisioon vai pelkkään provisioon. Manageripalveluita ei voida aluksi tarjota pelkästään kiinteään kuukausihintaan, jotta asiakkaat eivät koe maksavansa uudessa yrityksessä tyhjästä. Hinnoittelussa pitää huomioida, maksaako asiakas kiinteän perusosamaksun kertaluontoisesti, minkä jälkeen siirrytään provisioperusteiseen hinnoitteluun. Vaihtoehtoisesti asiakas voi myös maksaa kiinteää maksua kuukausittain tai vuosittain. Esimerkiksi urheilija, joka pyrkii kilpailemaan tasaisesti vuoden ympäri ulkomailla, voi ostaa manageripalvelun kiinteällä maksulla, jolloin Yritys X järjestää asiakkaan kilpailu- ja harjoitusmatkoja jatkuvasti.

Manageripalveluissa provisio koostuu asiakkaalle tehtyjen yhteistyösopimusten arvosta perittävästä palkkio-osasta. Ei-rahallisissa sopimuksissa (esimerkiksi vaatteet, varusteet jne.) sovelletaan tuntihintaista veloitusta tehdyn työn perusteella suhteutettuna tehdyn sopimuksen arvoon. Esimerkiksi, kun asiakas saa alle 500 euron arvoisen hyödyn yhteistyösopimuksellaan, on korvaus pienempi kuin yli 2000 euron arvoisessa sopimuksessa riippumatta siitä, onko arvoltaan pienempään sopimukseen käytetty enemmän aikaa kuin arvokkaampaan sopimukseen. Provision osuus rahallisissa sopimuksissa, kilpailujen lähtö- ja palkintorahoissa, vaihtelee 10–35 % välillä tehdyn toimeksiantosopimuksen mukaisesti.

Valmennuspalveluiden hinnoittelu on helpompaa kuin manageripalveluiden hinnoittelu. Valmennuspalveluita myydään kuukausittaisella hinnalla, joka vaihtelee asiakkaan vaatiman ja ostaman palvelutason perusteella 50–200 euron välillä. Korkea hinta tarkoittaa, että Yritys X:n urheilijaan käyttämä kontaktiaika on suurempi kuin vain kuukausittaisesta ohjelmaa ostavaan urheilijaan, jolle ohjelmat toimitetaan sähköpostilla ja jolle palvelu on siten edullisempi. Tuntihintaisia valmennuspalveluita ovat yrityksille sekä seuroille ja kuntosaleille myytävät palvelut. Näiden palveluiden verottomat hinnat vaihtelevat 30–250 euron välillä tuntia kohden. Tuntihintaisissa palveluissa on huomioitava, että palvelun hinta sisältää matkakustannukset sekä tunnin suunnitteluun käytetyn ajan, jolloin todellinen korvaus tehdyistä työtunneista on edellä esitettyjä hintoja pienempi.

Manageri- ja valmennuspalvelut ovat yksilöityjä, asiakkaan tarpeisiin rakennettavia tuotteita, joiden hinnoittelussa on monia muuttujia. Välillä voi olla tarpeen tehdä työtä ensin edullisemmin, jos se myöhemmin mahdollistaa isomman korvauksen saamisen. Kunkin asiakkaan kohdalla on siis päätettävä erikseen, että toimiiko kiinteä hinnoittelu paremmin kuin provisioperusteinen hinnoittelu.

Yritys X:n kuukausittaiset kiinteät kulut ovat varsin pieniä. Yrityksellä ei ole alkuun omia toimitiloja, joten kulut muodostuvat tietoliikenne-, matka- ja edustus-kuluista. Toiminnan alussa katettavia kuluja ei ole paljon. Hinnoilla ei ole kuitenkaan tarkoitus lähteä kilpailemaan, mutta hinnat on tarkoitus asettaa asiakkaita houkuttelevalle tasolle.

#### 4.6 Myyntiprosessi

Erottautumiskeinona muista alan palveluntarjoajista Yritys X pyrkii käyttämään aktiivista ja ulospäin suuntautunutta myyntityötä. Tämä työ lähtee liikkeelle kentälle jalkautumisesta, yhteydenpidosta urheilijoiden kanssa sekä hyvistä ja selkeistä kotisivuista. Kotisivuilla on oltava tietoa siitä, kuinka asiakkaaksi pääsee, yrityksen palvelujen hinnoittelusta ja myös nykyisistä asiakkaista ja näiden yhteistyökumppaneista. Ei riitä, että yritys on numerosarja Yritys- ja yhteisötunnusluettelossa, vaan sille on rakennettava omakuva, positiivinen imago.

Myyntityö prosessina manageri- ja valmennuspalveluyrityksessä ei välttämättä aina etene suoraan ensikosketuksesta tarvekartoitukseen. Asiakas saatetaan tavata urheilukilpailu tai -harjoitustapahtuman yhteydessä, minkä jälkeen voi kulua paljon aikaa ennen kuin asiakas päätyy yhteydenottoon. Manageri ja valmentaja koetaan urheilussa auktoriteettina urheilijaan nähden, siksi Yritys X:n imagon kannalta on tärkeää muistaa aina edustava käyttäytyminen, koska kentällä oltaessa kaikki läsnä olevat ihmiset voidaan laskea tulevaisuuden potentiaalisiksi asiakkaiksi tai suosittelijoiksi.

Osa myyntiprosessia on tarvekartoitus, jonka avulla mahdolliselle uudelle asiakkaalle voidaan tehdä tarjous palveluista. Tarvekartoituksen jälkeen asiakkaan kanssa olisi hyvä päästä tekemään toimeksiantosopimus. Kyseessä on palvelujen tarjoaminen, joten myyntiprosessissa tarvekartoituksen ja asiakkaan tekemän päätöksen välinen aika voi kasvaa pitkäksi. On vaikea asettaa takarajaa, johon mennessä asiakas joutuu päätöksensä tekemään, koska tarvekartoituksen jälkeen asiakas joutuu ehkä pitkään punnitsemaan tarjottuja palveluita ja niistä saamaansa lisäarvoa itselleen ja uralleen. Itse olen ollut tilanteessa, jossa uutta valmentajaa palkatessani lopullisen päätöksen tekeminen vei aikaa yli neljä kuukautta. Koin epävarmuutta lähtiessäni uuden harjoitus- ja kilpailuideologian pariin.

Asiakkaan tarpeet, toiveet ja vaatimukset valmennus- tai manageripalveluille saattavat muuttua toimeksiantosopimuksen aikana. Tarpeiden uudelleenkartoitus pitää tehdä myös olemassa olevien asiakkaiden kanssa säännöllisin väliajoin, jotta asiakas saa itselleen sopivinta palvelua. Kartoittamalla säännöllisesti asiakkaan odotukset Yritys X:aa kohtaan pystytään mahdollisesti välttämään turhan työn tekemistä, mutta toisaalta saatetaan pystyä nostamaan toimeksiantosopimuksen hintaa.

Asiakassuhteen ylläpito ja jälkimyynti ovat kuitenkin ne tekijät, joilla manageri- ja valmennuspalveluyritys pyrkii tekemään suurimman osan liikevaihdostaan. Jälkimyyntiä voi olla esimerkiksi yritykseltä vuokrattava syke- tai tehomittari, yrityksen kautta ostettava urheiluväline tai olemassa olevan toimeksiantosopimuksen päivitys entistä parempaan (ja yritykselle tuottavampaan) sopimukseen.

Myös ne asiakkaat, joiden kanssa ei päästä sopimukseen tarvekartoituksen jälkeen, pitää kuitenkin nähdä potentiaalisina tulevaisuuden asiakkaina. Toimeksiantosopimuksen tekemättä jäämisen syiden analysoinnin jälkeen pitää miettiä ajankohta, jolloin asiakkaaseen voidaan ottaa uudelleen yhteyttä. Sopimus saattaa jäädä tekemättä monista syistä. Mikäli syy ei ole Yritys X:n palveluissa, vaan asiakas oli kyvytön tekemään lopullista toimeksiantopäätöstä, voi yhteydenotto myöhempänä ajankohtana saada aikaiseksi sopimuksen asiakkaan kanssa.

Yritys X tuottaa palveluita, jotka toimitetaan aina suoraan loppukäyttäjälle. Jakelukanava on yksinkertainen, eli asiakas saa aina hankkimansa tuotteen ilman välikäsiä. Tuotteiden tuottamisessa ja jakelussa toimitusajat vaihtelevat. Manageripalveluissa asiakas toisaalta saattaa joutua odottamaan kuukausiakin esimerkiksi varustesopimuksen syntymistä ja varusteiden saamista käyttöönsä. Valmennuspalveluissa tuotteiden, eli harjoitusohjelmien ja -ohjeiden, toimittaminen voi tapahtua jopa muutamissa tunneissa.

Jakelua on myös Yritys X:n asiakkaan ja hänelle hankitun yhteistyökumppanin välisen yhteistyösopimuksen täytäntöönpano, joka voi olla esimerkiksi promootiotyötä messuilla tai yrityksissä. Yritys X:n on tärkeä pitää huolta siitä, että sen asiakkaat ovat yhteistyökumppaneiden käytettävissä ajallaan ja edustavina. Yritys X:n tehtävänä on pitää huolta myös siitä, että asiakas täyttää omat velvoitteensa yhteistyökumppaniaan kohtaan. Esimerkiksi vaatteisiin ja varusteisiin on asiakkaan pitää lisätä yhteistyökumppaneiden mainokset välittömästi. Asiakkaan pitää pystyä tarjoamaan yhteistyökumppaneille välitöntä vastinetta niihin asioihin, joista yhteistyösopimuksessa on sovittu.

#### 4.7 Markkinointiviestintä

Manageri- ja valmennuspalveluiden pitää osaltaan myydä itse itseään. Tuloksentekoon pystyvä valmentaja tai asiakkaalleen lupaamansa sopimukset järjestävä manageri myy palveluitaan asiakkaidensa tulosten kautta. Mikäli asiakkaan mielestä yrityksen tarjoamat palvelut ovat kiinnostavia ja asiakkaille lisäarvoa tuottavia, hän ottaa itse yhteyttä yritykseen.

Näyttää siltä, että manageri- ja valmennuspalvelualalla moni kyseisten alojen palvelun tarjoaja luottaa siihen, että asiakkaat löytävät itse palveluntarjoajan, koska kummallakaan alalla ei Suomessa ole nähtävissä aktiivista palvelujen markkinointia. Ovatko kenties olemassa olevat yrittäjät tyytyväisiä nykyisiin asiakasmääriinsä vai puuttuuko heiltä myyntityön osaamista? Ingbergin mukaan (2009, 55–56) nykyiset manageripalveluita tarjoavat yritykset eivät pysty toimintansa osa-aikaisuudesta johtuen ottamaan uusia asiakkaita. Näin ollen palveluiden markkinointia tuskin juurikaan on, jos olemassa olevilla yrityksillä on jo riittävästi asiakkaita.

Manageripalveluiden *mainonnassa* suurin riski on mainontaan käytettävän panoksen suuruus tuotto-odotuksiin nähden. Asiakassuhteiden luominen voi viedä aikaa, joten mainontaan käytetyt eurot eivät heti tuota itseään takaisin. Toisaalta hyvällä mainonnalla saadaan potentiaalisia asiakkaita tietoiseksi yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista, joten toimeksiantojen määrä on oletettavasti suurempi kuin silloin, jos yritys ei mainostaisi lainkaan.

Valmennuspalveluiden kohdalla mainonnan suurin riski on, että potentiaalisia asiakkaita ei tavoiteta. Palvelujen mainonnassa ajoitus on myös tärkeätä etenkin tavoiteltaessa yrityksiä, seuroja ja kuntoilijoita. Valmennuspalveluilla, etenkin kuntoilijoiden kohdalla, on kaksi suurta kysyntäpiikkiä vuodessa: toinen elokuussa ja toinen joulun ja vuodenvaihteen jälkeen. Toisaalta on huomioitava, että monen kuntoilusta hetkeksi innostuneen, ei aktiivisen urheilijan, into loppuu ensimmäisten kuntoiluviikkojen jälkeen. Oman kokemukseni mukaan tätä hetkeä ei osata valmennuspalvelualalla hyödyntää. Yritys X pyrkii kohdentamaan palvelujen mainontaa niihin hetkiin, kun elokuun ja tammikuun kuntoilun aloitushetkistä on kulunut noin 4-6 viikkoa.

Urheilijoiden valmennuspalveluissa markkinointiviestinnässä riskinä on myös markkinoinnin ajankohdassa epäonnistuminen. Urheilijat, jotka vaihtavat valmentajaa, tekevät sen useimmiten kilpailukauden päätyttyä, ennen uuden harjoitusvuoden alkua. Tästä johtuen markkinoinnin kohdentaminen niihin lajeihin ja urheilijoihin, joiden kilpailukaudet ovat päättymäisillään, pienentää riskejä.

Yritys X:n pitää näkyä ulospäin riittävästi toiminnan aloittamisesta lähtien, jotta asiakkaiden mielenkiinto yritystä kohtaan herää.

*Markkinoinnin kohdentaminen* oikein on Yritys X:n kohdalla haaste. Palveluja tarjotaan suurelle kohderyhmälle, joten oikeiden markkinointikanavien valinta on vaikeaa, koska toiminnan alussa ei ole kannattavuuden takia mahdollista tehdä virheellisiä panostuksia.

Yritys X:lle hyvä tapa markkinoinnin aloittamiselle on luoda selkeät ja informatiiviset kotisivut ja toteuttaa tehokasta mainontaa sosiaalisessa mediassa. Yrityksen nimeä pitää tuoda esille myös toimeksiantosopimuksen tehneiden asiakkaiden omissa sähköisissä viestintäkanavissa. Jokainen Yritys X:n asiakas on myös sen mainos.

2010-luvulla sosiaalinen media tarjoaa mahdollisuuden saavuttaa suuria määriä potentiaalisia asiakkaita. Se on kuitenkin kanava, jonka kautta toisaalta moni yritys pyrkii markkinoimaan tuotteitaan ja palveluitaan. Vaikka mainos tavoittaisi suuren kohdejoukon, voi viesti jäädä suurimmalle osalle kohdejoukkoa täysin huomaamattomaksi suuren mainostarjonnan vuoksi. Internetissä on tarkoitus mainostaa myös eri seurojen ja lajiliittojen www-sivuilla, joissa on myytävänä mainostilaa. Yritys X:llä tulee olla valmiit kotisivut ennen Internetissä olevan mainostilan ostamista.

Yritys X:n toimintaa on tärkeä saada tunnetuksi eri urheilulajien harrastajien keskuudessa. Helpoksi ja edulliseksi mainostamistavaksi on valittu juliste- ja flyer -mainosten teettäminen. Näitä mainoksia on helppo jakaa ja postittaa eri seuroille, liikuntapaikoille, kuntokeskuksille ja yrityksille.

Yritys X:n kannalta tärkein markkinoinnin muoto on kuitenkin word of mouth -markkinointi, jossa hyvästä palveluntarjoajasta sana kiertää potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Ideaalisessa tilanteessa Yritys X ei käyttäisi omia resurssejaan palveluiden markkinointiin vaan kaikki asiakkaat ottaisivat yhteyden yritykseen suosittelevien kautta. Yritys X:n toiminnan alkaessa sosiaalinen media on päämarkkinointikanava.



Sosiaalinen media ja Internet yhdistettynä word of mouth -markkinointiin eivät yksistään kuitenkaan riitä yrityksen mainonnan kanaviksi. Henkilökohtaisen myyntityön osuus manageripalveluiden markkinoinnissa on suuri. Esimerkiksi urheilukilpailut ovat tapahtumia, joissa on monesti helppo tavoittaa kerralla useita potentiaalisia asiakkaita. Myös erilaiset seurojen, lajiliittojen ja urheiluakatemioiden urheilijaillat ovat hyvä tapa tavoittaa mahdollisia asiakkaita. Valmennuspalveluita pitää markkinoida siellä, missä potentiaalisia asiakkaita on eniten: kuntokeskuksissa, urheiluhalleissa ja -kentillä. Myytäessä yrityksille liikuntapalveluja pitää olla suorassa yhteydessä yrityksiin ja näin ollen saada ja sen päättävät ihmiset tietoisiksi tarjolla olevista palveluista.

*Sponsorointi* on tapa, jolla Yritys X harjoittaa myynninedistämistä. Hinnanalennukset, lisäetuudet ja ostomäärälennukset eivät kuulu Yritys X:n markkinointistrategiaan. Sponsorointia voi käytännössä olla esimerkiksi lupaavan, lahjakkaan urheilijan valmentaminen, jos myöhemmin kyseisen urheilijan kautta on mahdollista saada lisää asiakkaita. Sponsorointia voidaan myös tehdä urheilukilpailuissa ja liikuntatapahtumissa, joissa on mahdollista saada näkyvyyttä yrityksen nimelle ja palveluille.

*Tiedotus- ja suhdetoiminnalla* on suuri merkitys Yritys X:n markkinointiviestintäkanavana. Managerin pitää olla aktiivisessa kanssakäymisessä urheilijan muiden sidosryhmien kanssa kilpailu- ja harjoitustilanteissa. Vastaavasti uusasiakashankinnassa on tärkeää saada kontaktia mahdollisimman laajasti urheilijan tukiverkkoon, jotta manageripalvelut nähtäisiin tärkeänä osana urheilijan uranedistämistä.

Mediasuhteet ovat myös tärkeä osa yrityksen tiedotus- ja suhdetoimintaa. Yritys, jolla on heikot suhteet kansalliseen ja paikalliseen mediaan saa tuskin näitä kiinnostumaan asiakkaistaankaan. Monille yhteistyökumppaneille näkyminen alueellisissa tv-lähetyksissä tai sanomalehdissä on arvokasta yhteistyön vastinetta, vaikka esimerkiksi lehtikuvasta ei suurin osa lehden lukijoista yrityksen logoa huomaisikaan. Osa PR-työtä, jota manageri tekee asiakkaansa eteen, on saada asiakas lehti-, radio- ja televisiohaastatteluihin. Itse olen monesti saanut kiitosta omilta sponsoreiltani heidän logojensa ja tuotteidensa näkymisestä sa-

nomalehdissä. Luulen, että osaltaan kyse on myös siitä, että he itse näkevät oman logonsa lehdessä, mikä luo mielikuvan, että kaikki lukijat huomasivat ja tiedostivat sen logon. Mielestäni sponsorien tyytyväisyys on tekijä, joka auttaa sopimusten uusimisessa heidän kanssaan. Mikäli sponsori on tyytyväinen nähdessään logonsa lehdessä, on urheilija suorittanut velvollisuutensa sponsoriaan kohtaan mallikkaasti.

Yritys X:n PR-toimintaa on myös erilaisissa tilaisuuksissa asiakkaan mukana oleminen. Mahdollisuus verkostoitumiseen pitää käyttää hyödyksi, jos asiakas on esimerkiksi yhteistyökumppaninsa tilaisuudessa edustamassa. Asiakas ei itse voi keskittyä uusien yhteistyökumppaneiden hankintaan edustustilaisuuksissa, joten managerin läsnäolo niissä voi tällöin olla avuksi.

PR-toiminnaksi pitää myös luokitella yhteistyökumppaneiden kanssa tapahtuva vuorovaikutus ennen ja jälkeen urheilijasopimuksen tekoa. Esimerkiksi Yhteistyökumppaniyritys A:n kanssa tehty sopimus Asiakas A:n tukemisesta ei tarkoita sitä, että työ olisi tullut valmiiksi. Asiakas A:n lopettaessa uransa Yhteistyökumppaniyritys A pitää saada jatkamaan yhteistyötä jonkun muun Yritys X:n asiakkaan kanssa. Tätä jatkumoa tuskin on odotettavissa, jos ensimmäisen sopimusurheilijan kanssa ei ole hoidettu sopimuksenteon jälkeistä markkinointiviestintää kunnolla. Yhteistyökumppaneille lähetettävät ”urheilijakuulumiset” manageripalveluyrityksen omalla uutiskirjepohjalla ovat myös osa PR-toimintaa.

*Markkinointibudjettia* varten Yritys X:n kohdalla on varattu noin 2500€. Markkinointikuluja tulee alkuun www-sivujen ja flyer-mainosten tekemisestä, markkinoinnin kohteena olevien lajiliittojen ja seurojen www-sivujen bannermainostilan ostamisesta ja käyntikorttien teettämisestä. Graafisen ilmeen luomista varten Yritys X pyrkii hankkimaan alaa opiskelevan työharjoittelijan, joka yhdessä yhden Yritys X:n osaomistajan kanssa suunnittelee yhtenäisen ja erotuvan ulkoasun.

2500€ euron markkinointibudjetin arvioidaan riittävän ensimmäiselle vuodelle ajaksi. Tämän jälkeen markkinointiin käytössä oleva raha pitää tulla asiakkailta.

Yritys X:n toisen vuoden markkinointibudjettiin tarvittava rahamäärä tarkentuu ensimmäisen vuoden kuluessa.

Yritys X:lle tulee toimintaa aloitettaessa kertaluontoisia markkinointikuluja, kuten www-sivujen perustamisesta aiheutuvat kulut, jotka eivät toistu tulevina vuosina. Toistuvia markkinointikuluja ovat www-mainokset, flyer-mainokset ja asiakkaiden käyttöön annettava yrityksen mainosmateriaali.

## 5 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön avulla pyrin tutkimaan niitä tapoja ja toimia, joilla manageri- ja valmennuspalveluita tarjoava Yritys X erottuu markkinoilla muista vastaavanlaisista yrityksistä. Kartoitin managerialian nykyisiä toimijoita ja näiden markkinointitapoja. Lisäksi tutkin erilaisia tapoja etsiä yritykselleni potentiaalisia asiakkaita ja markkinoida näille palveluita.

Opinnäytetyötäni tehdessä sain mahdollisuuden perehtyä urheilumanagerointiin toimialana. Suomalainen urheilumanagerointi ei ole, kuten amerikkalainen isoveljensä ahne, kieroutunut ja häikäilemätön. Urheilumanagerit ovat Suomessa säännöllisesti osa-aikaisesti toimivia henkilöitä, joita yhdistää halu auttaa urheilijoita eteenpäin heidän urheilu-urillaan. Urheilumanagerit ovat Suomessa vielä tuntematon voimavara urheilijoiden taustalla.

Opinnäytetyötä tehdessäni ja Yritys X:n toimintaa suunnitellessani jouduin haastamaan itseäni useaan otteeseen. Yrittämisessä on aina riskinsä ja Yritys X:n kaltaisen yrityksen perustamisessa on luonnollisesti omat riskinsä. Koska suomalaiset urheilumanagerit toimivat pääsääntöisesti osa-aikaisesti oli Yritys X:n toimintaan keksittävä jotain muutakin, jota managerityön ohessa voitaisiin harjoittaa. Ratkaisuksi tuli yhdistää valmennuspalvelut Yritys X:n palvelutarjontaan manageripalveluiden oheen.

Aloittaessani tämän opinnäytetyön tekemisen marraskuussa 2013 valmensin osa-aikaisesti kolmea urheilijaa. Opinnäytetyötä tehdessäni olen onnistunut lisäämään asiakkaiden määrän jo viiteen valmennuspalveluasiakkaaseen. Lisäksi olen saanut ennakkokyselyjä manageripalveluista, joita en ole vielä edes tarjonnut missään. Olen myös saanut opinnäytetyötä tehdessäni toimeksiannon liki 2000 osallistujan urheilutapahtuman markkinointisuunnitelman kehittämisestä tuleville vuosille.

Koska urheilumanagerointialalla on vielä varmasti monia minulle vieraita asioita, aion käydä alan koulutuksissa ja kehittää itseäni ja osaamistani. Valmennuspuolella olen oman urani ohella jo aloittanut Valmentajan ammattitutkinnon suo-

rittamisen. Manageri- ja valmennusalalla ei menestymiseen riitä pelkästään se, että käy alojen tarjolla olevia koulutuksia. On oltava valmis kokeilemaan uusia, ennakkoluulottomia tapoja lähestyä niitä ongelmia, joita jokapäiväisessä työssä kohtaa.

Uskon, että opinnäytetyönä tehdessäni kehityin ammatillisesti. Käyttämästäni lähdekirjallisuudesta sain paljon uutta ajateltavaa, jonka avulla voin toivottavasti kehittää tulevaisuudessa yritystäni. Se, mitä päivittäinen työ tuo mukanaan jää nähtäväksi.

Tulevaisuudessa olisi järkevää tutkia esimerkiksi, minkälaista lisäarvoa urheilijat kokevat saavansa managerista. Onko manageri urheilijalle osaltaan vain hänen statustaan nostattava asia, vai saako urheilija managerin avulla aina jotain, mitä ilman manageria toimiva urheilija ei saa? Vastaavasti urheilumanagereiden näkökulmasta olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka monta urheilijaa managerilla on ja montako tuntia vuodessa manageri käyttää työaikaansa yhtä urheilijaa kohtaan. Onko managerin työstään saama palkkio linjassa työhön käytetyn ajan kanssa?

Olen viiden asiakkaani kanssa vasta työrupeamani alkutaipaleella. Koen olleeni etuoikeutetussa asemassa voidessani urheilla täyspäiväisesti usean vuoden ajan. Oman urheilu-urani aikana olen kokenut niin ilon kuin surunkin hetkiä. Olen tehnyt pitkiä työpäiviä lajini parissa, sekä viettänyt luvattomia poissaoloja työvälineeni päältä. Managerina ja valmentajana olen jakamassa ilon ja surun hetkiä urheilijoiden kanssa, tekemässä jälleen pitkiä päiviä urheilun parissa. Yrittäjyys on kuten urheilijan ura: täynnä vastuuta, pitkiä työpäiviä, iloa ja suruja. Yrittäjyys on kuitenkin minulle vapautta ilmaista omaa luovuuttani työn muodossa.

## LÄHTEET

Ammattinetti 2014. Ammatit. Viitattu 31.3.2014 [www.ammattinetti.fi/amatit](http://www.ammattinetti.fi/amatit) > Urheilija.

Champion Training Systems 2014. Training Systems. Viitattu 9.4.2014. <http://www.cyclecoaching.co.nz/trainingSystems.aspx>.

Hoye, R; Smith, A; Nicholson, M; Stewart, B & Westerbeek, H. 2012. Sport Management. Principles and Applications. Abingdon: Routledge.

Huippu-urheilija 2014. Tarvitsetko sinä manageria? Viitattu 4.1.2014. <http://www.huippu-urheilija.fi/urataidot/manageriyhteistyö/>.

Ingberg M. 2009. Mikä ihmeen manageri? Yleisurheilumanagerointi Suomessa Opinnäytetyö: Turun Ammattikorkeakoulu.

Jaakkola, E; Orava, M & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. 4.painos. Helsinki: Tekes.

Kotler, P; Hayes, T & Bloom, P. 2002. Marketing Professional Services, 2 painos. USA: Prentice Hall Press.

Kotler, P; Wong, V; Saunders, J & Armstrong, G. 2005. Principles of Marketing, 4.Euroopan painos. Essex: Pearson Education Limited.

Masteralexis, L; Barr, C & Hums, M. 2012. Principles and Practice of Sport Management, 4.painos. Sudbury: Jones & Bartlett Learning.

Palonen T. 2011. Mitä asiantuntijuus on ja miten sitä on tutkittu. Viitattu 5.5.2014. <http://futurex.utu.fi/blogi/?p=17>.

Pohjola 2014. Ammattiurheilijoiden urheilijaturva. Viitattu 30.3.2014 [www.pohjola.fi](http://www.pohjola.fi) > Yritys- ja yhteisöasiakkaat > Vakuutukset > Vakuutustuotteet > Henkilövakuutukset > Ammattiurheilijoiden vakuutusturva.

Porter, Michael E. 1980. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Uusittu painos 1998. New York: Free Press.

Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut. Strateginen markkinointi. Porvoo: WS Bookwell.

Rubanovitsch, M.& Aalto, E. 2011. Bisnesatleetti. Miten pääsen 8 tunnin työkuntoon?. Helsinki: Johtajatiimi.

Suomen Urheilumanagerit Ry 2013. Jäsenet. Viitattu 4.12.2013 [www.suomenurheilumanagerit.fi](http://www.suomenurheilumanagerit.fi) > Jäsenet > Jäsenluettelo.

Sponsorinsight 2012. Managerointia urheilun ja urheilijoiden hyväksi. Viitattu 4.1.2014 <http://www.sponsorinsight.fi/1/post/2012/02/managerointia-urheilun-ja-urheilijoiden-hyvksi.html>.

Tilastokeskus 2012. Väestö. Viitattu 28.1.2014. [http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_vaesto.html](http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html).

Turun Tilikeskus 2014. Palvelut. Viitattu 11.2.2014 [www.turuntilikeskus.fi/palvelut](http://www.turuntilikeskus.fi/palvelut).

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Helsinki: Finn Lectura.

Yle 2009. Urheilumanageri kaipaa uutta verta alalle. Viitattu 10.12.2013. [http://yle.fi/urheilu/urheilumanagerit\\_ry\\_kaipaa\\_uutta\\_verta\\_alalle/6071877](http://yle.fi/urheilu/urheilumanagerit_ry_kaipaa_uutta_verta_alalle/6071877).

## **Suomen Urheilumanagerit Ry:n eettinen ohjeistus**

### **1. JOHDANTO**

Näihin ohjeisiin on koottu managerin tärkeimpiä tehtäviä ja toimintaperiaatteita, joita Suomen Urheilumanagerit ry:n jäsenten tulee noudattaa.

Ohjeet eivät kuitenkaan kuvaa manageritoimintaa tyhjentävästi. Sen vuoksi kaikkea, mitä ei ole nimenomaisesti kielletty, ei välttämättä voida pitää sallittuna.

### **2. PERUSARVOT**

Managerin on oltava urheilijalleen lojaali. Hänen on näitä ohjeita noudattaen vastuullisesti ja parhaan kykynsä mukaan valvottava tasapuolisesti kaikkien edustamiensa urheilijoiden etua.

Manageri on salassapito- ja vaitiolovelvollinen tiedoista, joita hän on tehtävää hoitaessaan saanut tietää urheilijasta ja tämän oloista, eikä hän saa luvattomasti ilmaista tällaista tietoa.

### **3. YLEISET TOIMINTAPERIAATTEET**

Kaikessa manageritoiminnassa on noudatettava huolellisuutta ja täsmällisyyttä.

Toimissaan managerin tulee ottaa huomioon urheilijan sidosryhmät ja urheilijan yleiset elämän olosuhteet. Managerin tulee perehtyä edustamansa urheilijan lajin kotimaisiin ja kansainvälisiin mainos- ja kilpailusääntöihin sekä muihin lajiliiton toimintaperiaatteisiin. Managerin neuvottelemat yhteistyösopimukset eivät saa olla ristiriidassa näiden sääntöjen ja periaatteiden kanssa.

Manageri pidättäytyy kaikesta yhteistyöstä Veikkauksen kanssa samalla toimialalla olevien yritysten kanssa.

Mikäli tietyn lajin piirissä on käytössä oma manageri/agentti- tai muu vastaava järjestelmä, on managerin rekisteröidyttävä järjestelmään toimiakseen lajin piirissä. Managerin on järjestettävä toimistonsa asianmukaisesti sekä ohjattava



ja valvottava henkilökuntansa työtä. Managerin on erityisesti huolehdittava siitä, että myös toimiston palveluksessa oleva henkilökunta noudattaa näitä ohjeita.

#### 4. MANAGERI JA URHEILIJA

Managerilla ja urheilijalla on oltava kirjallinen allekirjoitettu yhteistyösopimus. Siinä tulee olla ainakin seuraavat asiat:

kuvaus managerin tehtävistä, kuten esim. seuraavat tai joitakin niistä: yhteistyösopimukset, media, kilpailutoiminta, urheilijan kalenteri, yhteistyö lajiliiton ja valmentajan kanssa, verotus jne. (HUOM! ei yksittäisinä sanoina, vaan toiminnan kuvauksina)

kuvaus miten toiminnassa liikkuvia rahoja käsitellään

kuvaus miten managerin palkkio muodostuu

kuvaus urheilijan ja managerin keskinäisen viestinnän ja päätöksenteon periaatteista

kuvaus yhteistyön lopettamisen/purkamisen periaatteista (paras olisi molemmille osapuolille vapaa kirjallinen purkuoikeus tiettynä päivänä kerran vuodessa, jolloin purku astuu voimaan kahden kuukauden kuluttua purkuilmoituksesta: jos manageri purkaa, menettää hän mahdollisten voimassa olevien sopimusten tulevat provisiot – jos urheilija purkaa, jää managerille oikeus laatimiensa sopimusten provisioihin sopimusten keston koko ajaksi, eikä urheilijalla ole oikeutta uusia näitä sopimuksia)

Manageri ei saa siirtää tehtävän hoitamista toimistonsa ulkopuoliselle ilman urheilijan suostumusta. Jos urheilija on edellyttänyt managerin hoitavan tehtävän henkilökohtaisesti, manageri ei saa siirtää tehtävän hoitamista toimistossaan toiselle henkilölle ilman urheilijan suostumusta.

Manageri ei saa esittää ylimitoitettuja lupauksia ennen yhteistyösopimuksen solmimista, eikä sen jälkeenkään.

Erityistä huolellisuutta pitää noudattaa managerin ollessa tekemisissä alaikäisen urheilijan kanssa. Manageri ei saa ottaa ensimmäiseksi yhteyttä alaikäiseen urheilijaan, vaan ensimmäinen lähestyminen managerin taholta tulee tapahtua alaikäisen urheilijan huoltajien kautta. Alaikäisen urheilijan sopimuksiin on saatava huoltajan allekirjoitus.

Luopuessaan tehtävästä managerin on vältettävä menettelytapaa, joka saattaa vahingoittaa urheilijan etua.

Managerin urheilijalta maksettavaksi saaman palkkion on oltava kohtuullinen, normaalisti 10-25% managerin tehtävien sisällöstä riippuen.

## 5. MANAGERI JA YHTEISTYÖKUMPPANIT SEKÄ MEDIA

Managerin tulee pyrkiä aktiiviseen ja myönteiseen vuorovaikutukseen urheilijan yhteistyökumppaneiden kanssa. Luonnollisesti manageri ei saa toimillaan vahingoittaa urheilijan yhteistyökumppanin mainetta.

Manageri voi tiedottaa urheilijan asioista julkisuudessa, jos urheilija sen hyväksyy. Tiedottamisen on oltava asiallista, eikä julkisuutta saa käyttää managerin oman edun tavoittelemiseen.

## 6. MANAGERI JA MUUT AMMATTIKUNNAN EDUSTAJAT

Managerin tulee urheilijan etua vaarantamatta osoittaa muille ammattikuntansa edustajille huomaavaisuutta ja arvontoa, eikä heihin saa kohdistaa epäasiallista arvostelua.

Managerin tulee kunnioittaa tiedossaan olevia urheilijoiden managerisopimuksia ja toisen managerin edustaman urheilijan värväminen itselle on hyvien tapojen vastaista.

Managerin ammattitoimintaan liittyvät keskinäiset riitaisuudet tulee ensisijaisesti pyrkiä ratkaisemaan sovinnollisesti.

Jos manageri käyttää urheilijan lukuun toisen managerin palveluita, managerin on vastattava toisen managerin palkkiosta ja kuluista, ellei muuta ole sovittu.

## 7. KURINPITO JA MENETTELYTAVAT

Jos Suomen Urheilumanagerit ry:n hallitus katsoo, että joku yhdistyksen jäsen on toiminut näiden eettisten ohjeiden vastaisesti, voi hallitus pyytää yhdistyksen jäseneltä kirjallista ja/tai suullista selvitystä hänen toiminnastaan managerina. Selvitys on toimitettava kuukauden kuluessa pyynnöstä.

Mikäli selvitys ei tyydytä hallitusta, voi se antaa jäsenelle kirjallisen varoituksen ja vaatia lopettamaan eettisten ohjeiden vastaisen toiminnan. Varoituksen saannista on jäsenellä kolme kuukautta aikaa antaa hallitukselle kirjallinen selvitys, miten hän on korjannut toimintaansa.

Hallitus voi erottaa managerin yhdistyksen jäsenyydestä, mikäli hän ei määraaikaan mennessä anna jompaakumpaa pyydetyistä selvityksistä, tai mikäli toiminnan korjaamista kuvaava selvitys tai/ja managerin julkinen toiminta ei tyydytä hallitusta.

## **Champion Training Systems palvelutarjonta ja hinnasto**

Professional, 300\$ / month

Recommended for the rider who wants the expertise and support to perform on the world stage.

- Work with Head Coach
- Annual Training Plan
- Personalized hand built training programmes
- 4 weekly training cycles built around your prioritised events
- Daily assessment of training files
- HR or Power meter monitoring and feedback (as required)
- Unlimited athlete initiated communication (except weekends) via e-mail/Skype during NZ time zones
- Daily coach initiated communication if required.
- Physiological Testing results feedback and consultation
- Bi weekly meetings for those who live in the area

Elite, 200\$ / month

Recommended For riders who are competing at National level or age group international competitions.

- Work with Head Coach
- 3 month personal training plan
- Personalised hand built training programmes

- 4 week training cycles built around your priority events
- Twice weekly assessment of training files.
- Weekly powermeter or heart rate assessment and feedback
- Unlimited athlete initiated communication by e-mail / Skype during NZ work time or by prior arrangement, except weekends
- Weekly coach initiated communication or by prior arrangement.

Track, 180\$ /month

We can cater for any level from World Class through to novice, in any discipline. The programmes will be tailored to your needs and requirements.

- Work with Head Coach
- Annual or seasonal plan (can be negotiated)
- Personalised hand build training programme
- Training phases built around prioritised events
- Twice weekly assessment of training and feedback
- Track Training sessions
- Unlimited athlete initiated communication during NZ work hours or by prior arrangement except weekends.
- Weekly coach initiated communication.

Recreational, 100\$ /month

Programmes to suit those who are training for major fun rides, or entry level with a view to progressing in the sport.

- Work with Coach
- 4 week generic training plan

- Generic hand built training programme
- 4 week training cycles built around your priority event
- Weekly training assessment
- Bi weekly athlete initiated communication by e-mail/skype/phone, during NZ work hours
- Fortnightly coach initiated communications.

Additional Services, costs for extra services are over and above the Professional and Elite Training Packages, but are at discounted rates.

- Physiological test package available through the University of Canterbury at discounted rates .
- Biomechanical analysis for the rider who wants the optimum position for maximum power delivery and comfort through the University of Canterbury.
- Personal 1 on 1 training with Lauren Gyde to work on core stability and muscle imbalances.
- Personalised strength and conditioning programmes depending on the event you are training for by either Lauren or the University of Canterbury.
- Injury Prevention/Rehabilitation or massage from Mark or Anthony at Active Health.
- Health and wellbeing monitored by Doctor Nat Anglem at Active Health ( sports doctor )